

**LAURA SALDANHA STREIBEL**

**CRIATIVIDADE NAS EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO  
PRAIATUR HOTEL**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

LAURA SALDANHA STREIBEL

CRIATIVIDADE NAS EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO  
PRAIATUR HOTEL

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professora Orientadora: Liane Carly Hermes Zanella

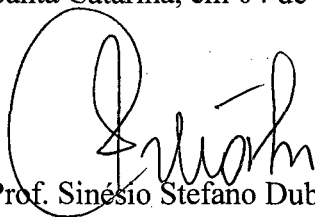
FLORIANÓPOLIS

2003

LAURA SALDANHA STREIBEL

CRIATIVIDADE NAS EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO  
DE CASO NO PRAIATUR HOTEL

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 04 de Fevereiro de 2004.



Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Liane Carly Hermes Zanella  
Orientadora



Edinice Mei Silva  
Membro



Mano de Souza Almeida  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Ao término deste trabalho, gostaria de agradecer às pessoas que de alguma forma contribuíram para a efetiva realização deste e que com certeza continuarão a contribuir para o meu desenvolvimento humano e intelectual.

À todos os colaboradores do Praiatur Hotel, em especial àqueles que participaram com grande paciência e entusiasmo das entrevistas realizadas;

À querida professora Liane, que sempre carinhosa, atenciosa e paciente esteve à minha disposição para dúvidas e esclarecimentos, me incentivando na produção deste trabalho;

À toda a minha família amada, especialmente aos meus pais e meu irmão, que apesar da distância sempre estiveram ao meu lado me apoiando com muito carinho;

Ao carinho, à paciência e incentivo do Rodrigo durante todo o curso;

E a todos os meus amigos que me acompanharam durante o curso de graduação.

## RESUMO

STREIBEL, Laura S. **Criatividade nas equipes de trabalho**: um estudo de caso no Praiatur Hotel. 2004. 91 f. Trabalho de conclusão de estágio. (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Atualmente, as organizações vêm destinado crescente importância e maior valorização ao desenvolvimento do capital humano. De acordo com esta prática, este estudo é composto por uma pesquisa que procurou identificar quais seriam os fatores que facilitam/motivam ou inibem o desenvolvimento da criatividade nas equipes de trabalho do Praiatur Hotel. Após a realização da pesquisa bibliográfica, onde foram pré-determinados os fatores a serem pesquisados, foram realizadas as entrevistas estruturadas com 8 colaboradores de três equipes distintas. Além das entrevistas foi utilizado também o método da observação e do diário de campo, que auxiliaram nas análises subsequentes. Estas possibilitaram identificar os principais aspectos quanto ao favorecimento ou não à criatividade nas equipes, assim como também possibilitou a caracterização quanto à forma de trabalho em equipes. Dentre os fatores que facilitam o desenvolvimento da criatividade, foi constatado que na organização estudada o trabalho em equipes, a comunicação externa, a cultura organizacional, a liderança, o treinamento, salário e benefícios, o ambiente físico e os recursos tecnológicos e materiais utilizados, favorecem o desenvolvimento da criatividade. Por outro lado, aspectos como estrutura organizacional-volume de trabalho, características da tarefa - e comunicação interna são inibidores à criatividade dos colaboradores do Praiatur Hotel.

Palavras-chave: criatividade, trabalho em equipe, meios de hospedagem.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 TEMA PROBLEMA .....	7
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.4 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 O SIGNIFICADO DE CRIATIVIDADE.....	10
2.1.1 A criatividade nas organizações .....	11
2.1.2 Fatores que facilitam/motivam e/ou inibem a manifestação da criatividade.....	15
2.2 O SIGNIFICADO DE TRABALHO EM EQUIPE .....	18
2.2.1 As equipes nas organizações: diferentes configurações .....	20
2.2.1.1 Equipes autogeridas.....	22
2.2.2 O líder.....	24
2.2.3 Tamanho, habilidades e desempenho das equipes.....	26
2.3 A CRIATIVIDADE NO TRABALHO EM EQUIPES.....	29
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
3.1 A ABORDAGEM E O ESTUDO .....	32
3.2 AS QUESTÕES DE PESQUISA .....	32
3.3 CAMPO DE ESTUDO E OS ATORES SOCIAIS .....	33
3.4 PLANO DE COLETA.....	33
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	36
3.6 LIMITAÇÕES .....	37
<b>4 PRAIATUR HOTEL.....</b>	<b>39</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
5.1 O SIGNIFICADO DE CRIATIVIDADE.....	42

<b>5.2 AS EQUIPES DE TRABALHO.....</b>	<b>43</b>
<b>5.3 OS FATORES FACILITADORES/MOTIVADORES E/OU INIBIDORES DA CRIATIVIDADE NAS EQUIPES DE TRABALHO .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3.1 Estrutura organizacional .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3.2 Comunicação.....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.3 Cultura organizacional.....</b>	<b>56</b>
<b>5.3.4 Liderança.....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.5 Treinamento, salário e benefícios.....</b>	<b>65</b>
<b>5.3.6 Ambiente físico, recursos tecnológicos e materiais.....</b>	<b>77</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema e o problema norteador da pesquisa, a definição dos objetivos e a justificativa para sua efetivação.

### 1.1 TEMA PROBLEMA

O mundo das organizações encontra-se hoje em acelerada transformação e crescente grau de exigência em relação à qualidade de seus produtos e serviços. Conforme Stoner (1985) coloca, numa época de concorrência acirrada, escassez de recursos e altos custos de equipamentos e de mão-de-obra, qualquer coisa que leve a um funcionamento mais eficiente e eficaz aumenta as chances de uma organização sobreviver e ter êxito.

A direção dos negócios vem sendo reorientada por constantes mudanças no cenário global. Estas vêm reestruturando a força de trabalho, redefinindo o significado de trabalho, redesenhando os mapas organizacionais e realocando os participantes em novos papéis. Tudo isso exige um enorme esforço de aprendizagem e adaptação. (RYDZ apud ALENCAR, 1996)

Neste contexto tem-se a criatividade como um fator que antecipa uma organização a possíveis mudanças, isto porque as novas tecnologias, produtos e métodos de operação fazem com que o mais antigo entre em desuso.

Ao mesmo tempo em que as organizações têm se reestruturado para competir com mais eficácia e eficiência, estas também recorrem às equipes de trabalho como uma maneira de utilizar melhor o talento de seus colaboradores. A administração tem constatado que as equipes são mais flexíveis e sensíveis a eventos variáveis do que os setores tradicionais ou outras formas de agrupamento permanente. As equipes possuem capacidade para a rápida formação, deslocamento, mudança de objetivos e dissolução. (ROBBINS, 2000)

Para o autor (2000, p. 259) “as equipes estão sendo introduzidas no mundo inteiro como meio para aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação do trabalhador”.

Neste sentido, em vista da total importância do incremento dos modos produtivos organizacionais através da adoção de novas formas de organização e de diferenciação do trabalho, haverá por vezes, a necessidade de adaptações e revisões de conceitos e métodos então adotados por muitas organizações. Isto como resultado da utilização de processos administrativos antigos e por vezes já superados.

Com o intuito de associar a criatividade às equipes de trabalho serão analisados alguns fatores presentes nas organizações e que de alguma maneira atuam de modo a facilitar/motivar



e/ou inibir a manifestação da criatividade individual e mais especificamente das equipes de trabalho na organização pesquisada.

Assim, o trabalho busca responder a questão norteadora: Quais são os fatores facilitadores/motivadores e/ou inibidores da manifestação da criatividade nas equipes de trabalho do Praiatur Hotel?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores que facilitam e/ou inibem a manifestação da criatividade nas equipes de trabalho do Praiatur Hotel.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Procurando alcançar o objetivo geral deste estudo, pretende-se:

- a) compreender o significado de criatividade na perspectiva das equipes de trabalho;
- b) identificar e caracterizar as equipes de trabalho e o processo de trabalho desenvolvido;
- c) analisar os fatores facilitadores/motivadores da criatividade nas equipes de trabalho;
- d) analisar os fatores inibidores da criatividade nas equipes de trabalho.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A opção pelo tema em questão justifica-se pela importância que se vêm destinando ao estudo e aprofundamento tanto da formação de equipes de trabalho como do desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional.

O crescente uso das equipes de trabalho, indiferente do objetivo ou da duração das mesmas, visa, fundamentalmente agregar valor aos seus membros de forma que eles aprendam a dividir tarefas e mérito, assim com também de aprender a viver em grupo e a se expressar sem temer a coerção. Conforme Mônaco (2001) destaca, os grupos são uma forte estrutura utilizada pelas organizações para processar informações, resolver problemas e assegurar o comprometimento com as decisões.

Todavia, a criatividade se insere no contexto dos grupos em vista da importância que se tem no desenvolvimento da mesma através do desempenho grupal, ou seja, os pequenos grupos mostram-se extremamente flexíveis, úteis e eficientes para a resolução criativa e inovadora de problemas que abatem diversas organizações. Compatibilizando os dois assuntos em questão,

entende-se que os grupos “podem aumentar a motivação e auto-estima dos membros, desde que seja dada a oportunidade para as pessoas expressarem a sua individualidade e exercitarem sua criatividade”. (MÔNACO, 2001, p. 6)

Cabe então, aos gestores, a responsabilidade pela melhor combinação destes fatores, de maneira que se possa obter equipes compostas por pessoas que desenvolvam sua criatividade ao mesmo tempo em que trabalham em conjunto em vista de um melhor resultado para a organização e para a vida pessoal de cada um.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico bibliográfico que serviu de sustentação para o paralelo com a realidade da organização estudada.

### 2.1 O SIGNIFICADO DE CRIATIVIDADE

A criatividade, por ser um fenômeno bastante complexo, configura um grande número de definições.

As abordagens mais tradicionais sobre criatividade nas organizações são oriundas dos estudos da psicologia e da inovação.

Em se tratando da área da psicologia, esta está mais voltada à evolução filosófica e psicológica do conceito, assim como à compreensão do processo e produto criativos. (WECHSLER, 1998)

Já a inovação constitui um processo, o qual tornará uma invenção rentável para determinada organização. (KRUGLIANSKAS, 1996)

Conforme Terra (2000), a criatividade está associada ao impulso inicial do processo de inovação, ou seja, está estreitamente ligada ao conceito de invenção. Esta é a criação de algo novo, inusitado, que envolve a formulação de uma proposta inédita e está associada com descobertas e idéias tecnológicas, sendo mais estudada por aqueles cujo foco é voltado para a administração de pesquisa e desenvolvimento.

Para Alencar (1996, p. 15)

inovar significa introduzir uma novidade, concebendo-se a inovação organizacional como o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto.

Em vista da similaridade e da complementaridade, há a necessidade de distinguir o conceito de criatividade do conceito de inovação, já que muitas vezes eles são confundidos.

A criatividade, mesmo nas organizações, envolve uma grande amplitude de contextos e as mais variadas abordagens (TERRA, 2000).

Para Lampoglia (2003), a criatividade é a busca de soluções inovadoras, já que resolver um problema valendo-se de métodos conhecidos não tem nada de criativo. Ou seja, a criatividade consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar em algo diferente. (OECH apud HENSEL, 2002)

Torrance (apud ALENCAR, 1995) ilustra melhor o que foi supracitado ao destacar que a criatividade é um processo de se tornar sensível a problemas, deficiências, lacunas do

conhecimento e desarmonias. Assim como também deve identificar a dificuldade, buscar soluções através da formulação de hipóteses a respeito das deficiências, testar e re-testar estas hipóteses e, finalmente, comunicar os resultados.

Ao definir a finalidade do uso da criatividade o autor buscou explicar que, ao contrário do que se imagina, geralmente é resultado de uma necessidade, que irá procurar gerar uma idéia e moldá-la até que a torne viável.

As mais antigas definições denotam também uma preocupação constante com o pensar, o produzir e o realizar criativamente. (CORREIA, 2000, p. 3)

Segundo Alencar (1996, p. 28):

a criatividade não é também algo que depende apenas de fatores intrapessoais, do próprio indivíduo. Além desses fatores, outros de natureza extrapessoal, ligados à educação e à sociedade, ao clima social e político, são também importantes. Estes podem dar apoio e conduzir à expressão criativa ou, pelo contrário, inibir e bloquear tal expressão.

Prontamente a autora acrescenta que a criatividade é um recurso humano natural, pois todo o ser humano é criativo, em maior ou menor grau, no entanto este atributo é muitas vezes inibido por forças emocionais ou sociais, ou até mesmo pela escola. No entanto, são as próprias condições educacionais e sociais que devem possibilitar e mesmo influenciar positivamente o desenvolvimento da criatividade no indivíduo.

Considerando-se o que foi comentado pelos autores supracitados, observa-se que a criatividade pode ser desenvolvida pela maioria dos seres humanos, isto porque ela é resultado de um esforço mental envolvendo um tema ou problema em questão, para que, a partir da busca de uma nova idéia se possa encontrar uma solução criativa para esse ou aquele.

Ao mesmo tempo, infere-se que a geração de uma idéia criativa pode ser tanto o resultado de um momento súbito de inspiração ou até mesmo de um longo período de concentração, conhecido como processo criativo. Oech (apud CORREIA, 2000) assegura que as novas idéias surgem a partir de uma matéria-prima, caracterizada como fatos, conceitos, conhecimentos ou sentimentos, em virtude da necessidade de novas respostas.

### **2.1.1 A criatividade nas organizações**

Atualmente a criatividade vem sendo enfatizada pelas novas teorias da administração como sendo um fator diferencial para as empresas e para os administradores modernos. Sendo assim, e tendo em vista os atuais tempos de competitividade acirrada, em que há a necessidade de as empresas encontrarem soluções em tempos mínimos, passa-se a valorizar o potencial criativo dos colaboradores. Corroborando com tal afirmação, Alencar (1996, p.15) define a criatividade nas organizações como “todo o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou

serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”.

Para Kao (1997), a noção de criatividade na empresa está intrinsecamente ligada à noção de criação de valor, e seu incentivo é um dos atributos fundamentais da função gerencial.

Portanto, é de fundamental importância que o ambiente de trabalho propicie o desenvolvimento da criatividade. Contudo, isto constitui muitas vezes um enorme desafio, em virtude do clima adverso predominante em muitas organizações, tal como relações de desconfiança, normas rígidas e precário sistema de comunicação (ALENCAR, 1996).

Nesse sentido, Srour (apud ALENCAR, 1996, p.90) adverte que “querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento de sua legitimidade, é sonhar acordado”. Ou seja, analisando o que foi colocado pelo autor, Alencar (1996), compreende que a habilidade de pensar criativamente do indivíduo, assim como sua orientação para experimentar e correr riscos, podem ser fortalecidos por uma atitude de aceitação e encorajamento de tais comportamentos por parte dos colegas e dos escalões superiores da organização ou até mesmo inibidos.

O clima organizacional encorajador às soluções criativas de forma coletiva ou cooperativa carece de habilidades intelectuais e de um forte envolvimento emotivo aliado ao senso de união por pertencer ao mesmo grupo, além de ter que ser hábil na concentração de energias para calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa. (De MASI, apud PAROLIN; ANTUNES, 2002)

Pode-se dizer então que,

uma organização criativa é uma organização que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, indo de encontro com a prática presente em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial criativo. Ela se caracteriza por uma cultura que reconhece o potencial ilimitado de seus recursos humanos, que cultiva a harmonia do grupo, que estabelece expectativas apropriadas, que tolera as diferenças e que reconhece as habilidades e esforços de cada indivíduo. (ALENCAR, 1996, p.92)

Rosenfeld e Servo (apud WECHSLER, 1998) recomendam que as empresas ou instituições reconheçam os estilos e potencialidades de seus empregados a fim de que todos possam participar do processo de criação e transformação das idéias, em seus determinados momentos.

Em algumas empresas a valorização da criatividade está diretamente ligada ao modelo de gestão e à cultura da empresa. Baseado nisto, Alencar (1996, p.92) propõe a configuração característica do perfil de uma organização criativa:

- a) capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências;

- b) respeito, no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos;
- c) intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros;
- d) administração orientada para o futuro;
- e) tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos;
- f) incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências;
- g) valorização das idéias inovadoras;
- h) autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

De acordo com Amabile (1999), uma idéia, para ser criativa, também deve ser adequada, ou seja, útil e praticável. Deve influenciar a maneira como os negócios são realizados. Complementando as características acima citadas, a autora estabelece alguns componentes facilitadores geralmente próprios dos colaboradores criativos, são eles:

- a) expertise: conhecimento teórico, intelectual e a respeito dos procedimentos;
- b) raciocínio criativo: determina a flexibilidade e a imaginação das pessoas na abordagem dos problemas.
- c) motivação intrínseca: paixão por solucionar problemas.

O primeiro componente, a *expertise*, conforme a autora, diz respeito a tudo o que uma pessoa sabe e pode fazer em seu trabalho. Assim como o segundo, o raciocínio criativo, o primeiro também está relacionado à “maneira de abordar os problemas e à capacidade de juntar idéias existentes em novas combinações”. Para Amabile (1999, p. 111) esses fatores são os “recursos naturais” das pessoas. O terceiro componente da criatividade, a motivação, é o que determina o que as pessoas irão fazer, pois sem ela não há ação no que se intenciona realizar.

Na verdade, no que se refere à motivação, existem dois tipos diferentes de incentivos relacionadas a ela, a motivação extrínseca e a intrínseca. A primeira é exterior à pessoa, para ilustrar melhor, pode-se dizer que ela está mais vinculada ao lado material do incentivo, por exemplo, o dinheiro. Todavia, não se pode dizer que ele seja negativo à produção criativa, no entanto, na maioria das situações não ajuda.

A motivação intrínseca é o contrário da anterior, pois está estreitamente relacionada à paixão e ao interesse, de modo que, conforme Amabile (1999, p.112) “quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, envolvem-se no trabalho pelo desafio e pelo prazer em si”.

A autora, junto a seus alunos e colegas elaborou o que chamou de *Princípio da Motivação Intrínseca na Criatividade*: “as pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas primordialmente pelo interesse, pela satisfação e pelo desafio do trabalho em si, e não por pressões externas”. (p. 114)

Se a organização é voltada para a competência do talento humano, privilegia o trabalho em equipe e incentiva a criatividade deve, segundo Wechsler (1998), preocupar-se mais com a seleção de seus empregados. Através da utilização de métodos cada vez menos convencionais, calcados na capacidade que estes possuem para inovar mais do que nas suas experiências educacionais, não esquecendo, é claro, de incentivar seus atuais colaboradores a encontrar novas idéias, até mesmo através do investimento em treinamento para o desenvolvimento da criatividade pessoal.

Em consonância com a autora, Parolin e Antunes (2000) entendem que para as organizações que pretendem permanecer competitivas será necessário, invariavelmente, investir em pessoas criativas. O estabelecimento da cultura da criatividade implica na revisão da estrutura da empresa, tanto dos aspectos físicos e funcionais como conceituais sobre os estilos de gestão e formas de relacionamento.

Conforme Stoner (1985, p. 286) afirma, “para incentivar e administrar a criatividade, os administradores têm que compreender o processo de criação, saber escolher gente com capacidade criadora, saber estimular o comportamento criativo e criar um clima organizacional que promova a criatividade”.

Apesar das evidências, muitas empresas continuam não acreditando na importância de incentivar a equipe. São organizações centralizadoras e autocráticas que, justamente por isso, costumam afastar os profissionais mais criativos, mesmo que estes promovam resultados positivos, o profissional criativo nem sempre é bem vindo, já que costuma incomodar. São pessoas diferentes, costumam destacar-se dos demais e por isso nem sempre são vistas com bons olhos. De acordo com a inferência de Schneider (1999),

a heterogeneidade numa organização geralmente é reduzida pela seleção de pessoal, auto seleção de indivíduos para a organização, pressão grupal e socialização. Aqueles que destoam dificilmente serão promovidos e geralmente mantidos na periferia do poder organizacional. Somado a isto, a maior parte do esforço organizacional para fazer o sistema mais produtivo e eficiente, empurra para fora os que têm comportamento desviante.

Em oposição às organizações burocráticas e normalmente com perfil homogêneo de colaboradores é a caracterização destas, vistas como criativas. Nas quais a estrutura é descentralizada e as novas idéias podem vir da base para o topo, além disso, a abertura para a manifestação das idéias dos colaboradores e a liberdade para a atuação no ambiente de trabalho, faz com que as pessoas tenham a possibilidade de expressar seu potencial mais humano e, ao mesmo tempo, encontrar prazer e realização na expressão do que é próprio do homem – a criatividade. (MÔNACO, 2001) Neste tipo de organização, a promoção ao indivíduo é dada segundo sua atuação criadora. Com isso, os inquietos por natureza, não pensam duas vezes antes de trocar a empresa defasada por outra onde haja mais abertura para desenvolver seu talento.

### 2.1.2 Fatores que facilitam/motivam e/ou inibem a manifestação da criatividade

A criatividade, por ser uma qualidade comum a todos é também um elemento passível de ser desenvolvido constantemente, todavia exige certas condições ambientais, sociais e culturais, ou mesmo próprias do indivíduo para tal. (FARIA; ALENCAR, 1996)

Devido às incertezas e pressões do ambiente externo às organizações, a visão de futuro tem que ser revista. As organizações precisam criar meios que, de fato, habilitem as pessoas e permitam a expressão de seu potencial criativo. Portanto, para que ocorra a expressão e desenvolvimento da criatividade nas organizações, torna-se necessária a criação de condições que favorecem um ambiente de trabalho criativo. Logo, a criatividade é resultado de condições sócio-organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, e de predisposições unicamente individuais. (RODRIGUES; SILVA, 1998)

De acordo com um estudo realizado por Faria e Alencar (1996) a respeito dos estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, foi observado pelas autoras, a partir da análise de resultados de pesquisas anteriores, que os resultados dos estudos eram semelhantes. Neste sentido Terra (2000) avalia que todos os estudos neste campo de pesquisa chegam às mesmas conclusões e recomendam a mesma fórmula para o aumento da criatividade dos indivíduos.

As respostas obtidas na pesquisa de Faria e Alencar (1996) foram divididas em doze categorias referentes aos fatores motivadores à criatividade, e em treze categorias vistas como inibidoras.

Os fatores motivadores, bem como suas particularidades, são:

- a) desafios: tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador – dar importância ao trabalho realizado;
- b) liberdade e autonomia: liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente de seus colegas e chefe – senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho;
- c) participação: valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados;
- d) recursos tecnológicos e materiais: máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas idéias;



- e) suporte da chefia: postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas idéias, respeito às opiniões divergentes dos empregados;
- f) suporte do grupo de trabalho: aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a novas idéias, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria;
- g) suporte organizacional: estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação;
- h) treinamento: capacitação e treinamento dos empregados visando ao desenvolvimento de seu potencial criador e à busca de novas soluções para os problemas, capacitando-os para a abertura a inovações.

Os fatores inibidores, bem como suas particularidades, são:

- a) características da chefia: chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e seus subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas;
- b) características da tarefa: tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras;
- c) cultura organizacional: não-aceitação de idéias novas, não-enfrentamento de riscos, o que ocasiona medo de errar e reforça o medo da mudança, não-valorização de idéias criativas, rigidez e acomodação;
- d) falta de liberdade e autonomia: não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, por em prática idéias novas;
- e) falta de recursos tecnológicos e materiais: ausência ou carência de recursos materiais e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias;
- f) falta de treinamento: ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas na empresa e à expressão do potencial criador;
- g) influências político-administrativas: mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas da empresa, ingerências políticas desestimulando a produção criativa;

- h) relações interpessoais: ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas idéias por parte dos colegas, conflitos;
- i) volume de serviços: excesso de atividades, número insuficiente de funcionários, intensa pressão do tempo.

Além dos fatores motivadores e inibidores à criatividade expostos anteriormente, existem outros quatro que conferem uso às duas categorias concomitantemente:

**Ambiente físico:**

- a) motivador: espaço físico para as pessoas e para o material de trabalho, iluminação, móveis, silêncio e temperatura adequada;
- b) inibidor: ausência de local para guardar o material de trabalho, instalação pequena para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação, entre outros;

**Comunicação:**

- a) motivadora: existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações;
- b) inibidora: dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa;

**Estrutura organizacional:**

- a) motivadora: redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder;
- b) inibidora: rígida, burocrática, autoritária, sistema de punição severo, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralizada, falta de diretrizes claras;

**Salário e benefícios:**

- a) motivadores: remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a idéias inovadoras;
- b) inibidores: sistema de retribuição desestimulante, baixos salários, política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada.

Para que uma organização sobreviva com um mínimo de deficiências, e proporcione a satisfação e o bem-estar de seus colaboradores, existe a necessidade de se tentar desenvolver internamente a ela, características que sejam motivadoras ao desenvolvimento da criatividade nas

peessoas, ao mesmo tempo em que há que se minimizar a atuação dos fatores inibidores, se possível tornando-os nulos.

## 2.2 O SIGNIFICADO DE TRABALHO EM EQUIPE

A reestruturação dos modos produtivos e a introdução de novas tecnologias trouxeram algumas mudanças no que diz respeito ao mundo do trabalho. Em vista disso, surgem então, novas formas de organização, de gestão do trabalho e de exigências para com o trabalhador. (MÔNACO, 2001)

Para Parker (apud MUNCK, 1999) o individualismo é “coisa do passado” e o trabalho em equipe é que está em evidência. A consolidação de equipes de trabalho torna-se necessária porque o trabalho mudou quantitativa e qualitativamente, a essência é outra. Ele já não é mais realizado da forma como era há algumas décadas. E também já não se encontra mais no mesmo lugar em que sempre foi visto.

Especialização é passado, hoje o que se tem é a adoção de um estilo de visão generalista. As organizações hierárquicas se tornaram obsoletas, vindo a serem substituídas por organizações em rede, adaptativas, informacionais e horizontais, compostas por profissionais aptos a agirem com flexibilidade e rapidez, de maneira a adaptarem-se às rápidas mudanças do atual mundo dos negócios.

Neste contexto, surgem os grupos, times, configurações colaborativas ou equipes de trabalho, como uma das novas formas de organização e gestão do trabalho, visando principalmente a maior flexibilidade das organizações, através de uma administração descentralizada e preocupada em “preparar uma mão-de-obra para assumir novas responsabilidades e desafios”. (NEVES apud MÔNACO, 2001, p. 43)

A organização do trabalho em pequenos grupos com apoio mútuo e para o desenvolvimento contínuo é um componente de alta alavancagem de mudança organizacional. Assim, é particularmente importante para a organização não depender de pessoas externas e passar a depender das idéias de suas próprias equipes. À medida que isso se torna mais efetivo, na prática organizacional, cresce sua base de conhecimento e isso se torna uma vantagem estratégica para toda a organização, pois as pessoas estão mais preparadas para lidar com situações difíceis e inesperadas. (SINGE apud MÔNACO, 2001, p. 55)

De acordo com Stoner (1985) um grupo é composto por duas ou mais pessoas se relacionando umas com as outras e se influenciando mutuamente para cumprir uma finalidade comum.

Conforme Ferreira (1999), o significado para time seria um conjunto de indivíduos unidos numa ação comum, visando determinado fim. Ou seja, assim como as equipes, os times existem

para atuar de forma semelhante, na maioria das vezes apenas se distinguindo um do outro devido ao nome dado àquela ou esta re união de pessoas.

Conforme a terminologia configuração colaborativa, dada por Galbraith e Lawler (1995) a esse tipo de trabalho, pode-se traduzi-la como a forma a qual um grupo trabalha de maneira cooperada, ou seja, em conjunto.

Uma equipe de trabalho, para Robbins (2000), é um grupo que gera sinergia positiva mediante os esforços coordenados, diferentes dos grupos de trabalho, nos quais os membros interagem apenas para compartilhar informações e tomar decisões, visando a reciprocidade no desempenho das suas determinadas áreas de atuação. Todavia, nas equipes de trabalho, os esforços individuais resultam em um nível de desempenho que é maior do que a soma dessas contribuições individuais.

Para Margerison e McCann (1996, p.23) uma das “característica-chave de uma equipe é que os membros têm um propósito em comum e dependem um dos outros para o desempenho definitivo”.

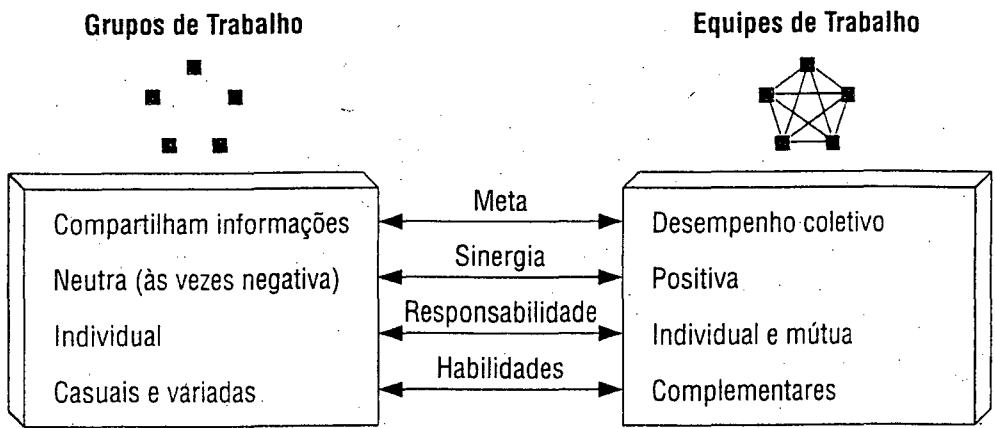


Figura 1: Comparação entre grupos e equipes de trabalho  
Fonte: Robbins, 2000, p. 260.

Hoje, as pessoas ingressam numa organização para agregar valor constantemente bem como para inventar algum tipo de trabalho e, de preferência que seja corrente e compatível com aquele que já está sendo realizado por algumas pessoas de um determinado grupo. Portanto, as

organizações sempre precisarão de indivíduos de determinado grupo para agir e construir algo que tenha sentido, deste modo, é admirável como todos estão ligados uns aos outros.

Robbins (2000) ainda acrescenta que o uso generalizado de equipes cria o *potencial* para uma organização gerar produção maior sem nenhum acréscimo nos insumos. No entanto, não existe nenhuma mágica alocada à criação de equipes que assegure o alcance dessa sinergia positiva, pois apenas chamar um grupo de equipe não aumenta automaticamente o seu desempenho. Porém, se uma organização espera melhores resultados no seu desempenho a partir do uso de equipes, grupos, times e/ou configurações colaborativas, precisa se certificar de que elas tenham características comuns a outras de sucesso.

### **2.2.1 As equipes nas organizações: diferentes configurações**

As equipes nas organizações apresentam diferentes configurações conforme a abordagem dos autores e a nomenclatura utilizada, podem ser de tipos diferentes, assim como ter caráter permanente ou temporário, dependendo dos tipos de projetos os quais a organização pretenda ou já esteja empreendendo.

Conforme Montana e Charlov (1998, p. 261), nas organizações, em geral, configuram os seguintes tipos de grupos:

- a) grupos formais: tem a aprovação da organização, possui poder legítimo dentro dela e geralmente é formado para realizar alguma tarefa ou função designada. A meta é a realização eficiente e eficaz de tarefas. A este grupo deve ser dado poder e recursos suficientes para que possa realizar a tarefa a ele designada. O líder deste grupo é o indivíduo com a classificação mais alta dentro do organograma (estrutura formal). A comunicação flui do superior para o subordinado de maneira protocolar. A disciplina e coesão do grupo são mantidas pelo uso de sistemas de recompensas e punições. A organização formal é composta por muitos grupos formais ou, em alguns casos, grupos informais menores coexistindo;
- b) grupos informais: surgem em função da proximidade, da personalidade e das necessidades dos indivíduos. Os funcionários escolhem se reunir porque trabalham juntos no mesmo local, porque compartilham interesses similares fora do trabalho ou porque têm a necessidade ou o desejo de trabalhar com amigos. Esses grupos não são planejados nem confirmados pela empresa, surgem de forma espontânea. O propósito desses grupos é oferecer satisfação e identidade a seus membros. O líder não é

designado, emerge graças a alguma característica pessoal relacionada à natureza do grupo, o poder e a posição em um grupo informal podem ser completamente independentes do cargo numa organização formal. A comunicação provavelmente será transmitida informalmente, por meio de rumores ou boatos. Não deve haver nenhum sistema de punição e recompensas como forma de controle do grupo. A disciplina e a coesão são mantidas por sanções/aprovações do grupo e por pressões dos grupos de amigos. Frequentemente essas forças sociais são tão reais e potentes quanto as de qualquer sistema de recompensas e de punições de uma organização formal.

Quanto às equipes de trabalho, Montana e Charlov (1998) expõem a seguinte classificação, conforme seus objetivos:

- a) equipes de solução de problemas: constituídas por 5-12 funcionários de um mesmo setor, que se reúnem durante algumas horas semanais, para discutir maneiras de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho. Os integrantes trocam idéias ou apresentam sugestões sobre como os processos e métodos de trabalho podem ser melhorados. Essas equipes raramente são dotadas de autoridade para implementar de modo unilateral as ações por elas sugeridas;
- b) equipes de trabalho auto geridas: de 10-15 pessoas que assumem as responsabilidades de seus ex-supervisores. As responsabilidades incluem, controle coletivo sobre o ritmo de trabalho, determinação de distribuição de tarefas, organização das pausas no trabalho, decisão coletiva sobre procedimentos de inspeção. Genuinamente autônomas, podem resolver problemas e implementar soluções e assumir responsabilidade total pelos resultados. Escolhem seus próprios membros. Os cargos de supervisão têm importância reduzida, podem até ser eliminados;
- c) equipes interfuncionais: são compostas por funcionários com quase o mesmo nível hierárquico, mas de diferentes áreas de trabalho, que se juntam para realizar uma tarefa. Podem incluir membros de outras organizações. Constitui um meio eficaz de permitir que pessoas de diversas áreas ou organizações troquem informações, desenvolvam novas idéias, solucionem problemas e coordenem projetos complexos.

Galbraith e Lawler (1995), classificam em quatro os tipos de equipes ou configurações colaborativas que as organizações utilizam:

- a) o primeiro é a estrutura colaborativa em rede, baseada nas interações e relacionamentos entre colaboradores interdependentes ou equipes de colaboradores que cooperam para a obtenção de um propósito explícito, seguindo como exemplo as organizações informais e de duração temporária;
- b) o segundo é a estrutura paralela - temporária e complementar à estrutura formal - que atua separadamente das atividades regulares de trabalho, através de equipes responsáveis pela recomendação de melhorias da qualidade na área de desempenho e pela solução de problemas;
- c) o terceiro tipo é a equipe de projeto e desenvolvimento, responsável por completar os projetos que preenchem os requisitos dos usuários num período de tempo definido, mas normalmente prolongado isto porque, apesar do caráter temporário, tendem a uma vida longa;
- d) o último tipo é a equipe de trabalho – integrada à estrutura formal, de caráter permanente – responsável pela fabricação de um produto ou pela prestação de um serviço.

#### 2.2.1.1 Equipes autogeridas

O conceito tradicional de equipes em que a figura típica do chefe vem sendo substituída por uma nova configuração, que se utiliza da capacidade interna da equipe de se autogerir. Esta tem sido vista cada vez mais em uso nas organizações, devido ao fato de que, conforme Manz e Sims (1996), o atual ambiente competitivo exige intensa melhoria na produtividade, na qualidade e também no tempo de resposta, ou seja, tudo aquilo que as equipes podem proporcionar, e os chefes não. Além de ser uma tentativa de se utilizar mais amplamente os recursos humanos da organização em todos os níveis.

Para os mesmos autores (1996, p. 16),

isso não significa que as empresas não precisem mais de gerentes ou líderes. Na verdade, a liderança é um dos principais ingredientes para o funcionamento das equipes. Mas **são os líderes, e não os chefes**, que permitem a autogerência das equipes e a obtenção da qualidade e produtividade necessárias atualmente.

O termo autogerida pode ser representado por diversas denominações, tais como, “equipes autogerenciadas, grupos de trabalho autônomos e semi-autônomos, equipes fortalecidas (*empowered*) e muitas outras”. (MANZ; SIMS, 1996, p. 23) O fator fortalecimento é fundamental

às equipes, pois provê a elas a capacidade de atingir de maneira mais eficaz seus objetivos, uma vez que também significa algo como independência.

Dentre as diferenças entre equipes e equipes autogeridas está denominação que se dá ao “guia” da mesma. Ou seja, naquelas tem-se o gerente como o responsável por nortear e dar impulso à execução das tarefas pelos membros, porém, no segundo tipo de configuração não há uma simbologia tão grande para o mesmo cargo, pois ele é exercido por uma pessoa que irá desempenhar a liderança de maneira menos evidente. Mas se necessário for, irá exercer o seu papel com a mesma representatividade do chefe tradicional.

Isso fica mais evidente conforme a aceção de Manz e Sims (1996, p.23), que coloca que,

nenhuma equipe é bem sucedida sem liderança. Algumas posições de liderança nas equipes são eleitas, outras são indicadas. Frequentemente, elas recebem novas denominações como, *coordenador, facilitador, técnico, e até líder de equipes*.

Outra diferença seria aquela que identifica, nas equipes autogeridas, o desenvolvimento da capacidade de autogerência/autoliderança. Isto é visível porque nestas os líderes eficazes estimulam suas equipes a definir suas próprias metas e resolver seus próprios problemas. Nota-se então que, a iniciativa, a noção de responsabilidade, a criatividade e a capacidade de resolução de problemas são altamente incentivadas, ao mesmo tempo em que delegam aos membros alto grau de autonomia e controle sobre seu desempenho, tornando-se as principais características da mesma. (MANZ; SIMS, 1996)

John Miner (apud MANZ; SIMS, 1996, p.37) conceituou de maneira bastante clara, a partir da análise de dados científicos, a diferença presente entre o desempenho de variadas equipes.

Frequentemente, os resultados são positivos. É difícil prever se os resultados serão um aumento da produção, a melhoria da qualidade, a redução do absenteísmo, a diminuição da rotatividade, a diminuição de acidentes, o aumento da satisfação com o trabalho ou outros, mas a introdução de grupos de trabalho autônomos geralmente está associada a melhorias. É difícil compreender por que um determinado resultado, como um aumento da produtividade, *ocorre* em um estudo e não em outro, e por que, em algumas ocasiões, não ocorrem melhorias. Além disso, a verdadeira causa das mudanças, quando elas ocorrem, é desconhecida. A abordagem exige tantas mudanças de uma só vez que é quase impossível julgar o valor das variáveis isoladas. Maiores salários, seleção de situações de trabalho pela própria equipe, multiplicidade de habilidades – e o enriquecimento de cargos resultante – e diminuição do contato com a autoridade ocorrem quase invariavelmente nos grupos de trabalho autônomos.

O autor elucida que não se pode estabelecer um critério único que identifique como uma equipe irá se configurar e nem mesmo como ela irá proceder, bem como quais serão seus possíveis êxitos ou fracassos. Todavia há um consenso de que, atualmente, a implantação de equipes autogeridas nas organizações tem se mostrado de inestimável eficácia, tanto ao nível de satisfação dos funcionários como de incremento nos resultados organizacionais.



### 2.2.2 O líder

O sucesso de uma equipe pode ser garantido através do desenvolvimento de relações interpessoais efetivas, onde o saber ouvir, o saber tratar conflitos internos, e o negociar e influenciar são constantemente controlados e avaliados. Por tanto, o líder tem papel fundamental, pois a ele é dada a importante missão de construir um ambiente de trabalho motivador, assegurar um bom programa de liderança, nomear pessoal adequado e prover um ambiente técnico e organizacional estável onde os membros do time sejam profissionais satisfeitos, estejam envolvidos e tenham confiança mútua. (CUNHA, 1990)

A liderança é uma habilidade que pode ser ensinada e, conseqüentemente, aprendida. Bennis e Nanus (apud BATEMAN; SNELL, p. 35, 1998) descrevem que a “liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizadas por uma minoria. É, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém”.

Ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de *liderança*. A *liderança* constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre estas funções, sobressai a *liderança*. O gerente deve saber como conduzir as pessoas, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas. A *liderança* é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. (CHIAVENATO, 1994, p.136)

O líder, conforme Chiavenato (1989) aponta, provavelmente será uma pessoa do grupo que possa dar maior assistência e orientação ao mesmo, de maneira que escolha ou ajude o grupo a escolher as melhores soluções para os seus problemas, em vista do alcance de um estado satisfatório.

Todavia, o autor salienta que o líder poderá vir a existir de forma espontânea, através de eleição ou por indicação. Mas indiferente de qual foi sua origem, ele deverá ser detentor de algumas habilidades, tais como as citadas por Mascarenhas. (2000, p. 67)

Nas organizações, o líder ideal é aquele que consegue escolher, treinar e desenvolver continuamente pessoas que pertencem à sua equipe de trabalho, ou seja, é o detentor dos meios que são necessários para a satisfação de necessidades que deverão incluir as da organização e as do indivíduo (...).

Para Bateman e Snell (1998, p.28) liderar é,

estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção ao atingimento dos objetivos da equipe e organizacionais. Liderar ocorre em equipes, setores, divisões e no topo da totalidade das organizações.

Embora haja uma conformidade entre os conceitos de liderança dos autores supracitados no que se refere ao tratamento dispensado aos componentes da equipe, as pessoas são diferentes, e têm que ser tratadas de forma diferente, o próprio grupo também, dependendo da fase de maturidade em que se encontra. A atuação do líder tem que se basear no estágio do grupo, na natureza da tarefa, no ambiente, e nas suas próprias habilidades. Cada caso é um caso, e ao longo do tempo o líder vai acumulando experiências ao lidar com as situações, e percebendo que uma solução nunca vai ser a mesma para casos distintos.

Para que essas questões sejam superadas, o líder deve reconhecer as barreiras, definir claramente os objetivos do projeto, assegurar o comprometimento da alta gerência, gerenciar e liderar, criar envolvimento, assegurar *staff* adequado, definir a estrutura do time, promover o crescimento do time através do desenvolvimento e comprometimento contínuo, assegurar o suporte da alta gerência, reconhecer potenciais problemas e conflitos antes que apareçam e mostrar seu empenho pessoal, caracterizado pelas suas aptidões e desenvoltura. Além de tudo, tem que ser um "arquiteto social" (CUNHA, 1990) que entenda a organização e sua cultura, o sistema de valores, o ambiente e a tecnologia.

O poder dos líderes também é um fator que influencia as pessoas, de acordo com isso pode-se, segundo Lacombe e Heilborn (2003), defini-lo de duas maneiras:

- a) como sendo a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, resultando no que a pessoa quer;
- b) como a capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos.

Para os mesmos autores, dentro destas duas definições se enquadram três tipos diferentes de poder, são eles:

- a) poder legítimo: é o resultante da posição ocupada pela pessoa na organização;
- b) poder referente: resultado da afeição e respeito que os colaboradores têm pelo líder, pois permite que este influencie os mesmos;
- c) poder do saber: consequência dos conhecimentos que a pessoa possui

Cabe acrescentar que a escolha perfeita de uma equipe, bem como a harmonia presente na mesma, favorece a atuação do líder, pois reduz as possibilidades de conflitos e distorções no andamento do projeto. Assim sendo, Robbins (2000) destaca algumas características essenciais para a formação de equipe, como o tamanho, habilidades e o desempenho.

### 2.2.3 Tamanho, habilidades e desempenho das equipes

As equipes são estruturadas para diferentes finalidades, contudo o ponto ideal no que se refere ao tamanho, às habilidades e ao desempenho das mesmas tem um papel fundamental no que diz respeito ao atingimento dos objetivos de cada equipe. Além desse cuidado, há que se levar em consideração também o nível de satisfação e bem estar dos membros dentro da equipe. Com esse propósito alguns autores classificaram e definiram tais categorias de diferentes maneiras, de modo que através da heterogeneidade dos membros seja possível a obtenção de equipes qualificadas e capazes.

Em relação ao tamanho das equipes de trabalho, Robbins (2000) acredita que as melhores tendem a ser compostas por 7 a 12 membros. Isto porque, segundo ele, os grupos menores são mais ágeis na conclusão de tarefas do que os com mais componentes, todavia, os grupos maiores são mais eficientes na solução de problemas. Com base nesta constatação, o autor acredita que o tamanho dos grupos afeta o comportamento geral, por isso recomenda que a composição dos mesmos reúna um número de componentes situado entre os dois extremos, o que supõe uma média, ou então, conforme a tarefa ou o problema demandar, ele seja maior ou menor.

Quanto ao desempenho eficaz das tarefas, os membros devem possuir algumas aptidões, ou seja, uma equipe exige três tipos de habilidades, as quais a administração pode e deve assumir responsabilidade pela criação da mistura correta por meio de seleção e treinamento das habilidades de equipe conforme sejam necessárias:

- a) pessoas com conhecimento técnico;
- b) pessoas com aptidões para resolução de problemas e para tomada de decisões: inclui aqueles que, por ter capacidade de identificar os problemas e gerar e considerar alternativas conseguem fazer escolhas acertadas;
- c) pessoas com boas habilidades interpessoais, como capacidade de ouvir, dar feedback e resolver conflitos.

Não bastando, existe ainda preferência distinta de funções conforme as habilidades individuais de cada pessoa. Para Margerison e McCann (1996) são oito funções distintas:

- a) criadores-inovadores: são aqueles que têm inúmeras idéias passíveis de desafiar e perturbar a maneira convencional de fazer as coisas, portanto, precisam ser encorajadas e libertas das restrições organizacionais;

- b) exploradores-promotores: são aqueles capazes de, ao mesmo tempo, gerar idéias e deixar as pessoas entusiasmadas com elas. São bons em trazer contatos, informações e recursos que podem auxiliar a inovação da equipe bem como são influentes e têm facilidade de se comunicar e articular;
- c) assessores-desenvolvedores: são os responsáveis por avaliar, testar e fazer uma idéia funcionar na prática;
- d) impulsionadores-organizadores: são pessoas orientadas para a tarefa, que conseguem tornar efetivas as idéias, através do estabelecimento de procedimentos e sistemas próprios dentro de prazos pré-determinados;
- e) concluidores-produtores: são pessoas que criam um produto ou serviço dentro das normas, de acordo com procedimentos pré-estabelecidos e de forma regular, creditando grande importância aos altos padrões de eficiência e eficácia;
- f) controladores-inspetores: discretos e individualistas, são pessoas que apreciam se dedicar a longos períodos na realização de trabalhos detalhados, para garantir que o mesmo seja feito de acordo com um plano, assim como de se certificar que os fatos e números estejam corretos, pois são rápidos para localizar discrepâncias e erros;
- g) preservadores-mantenedores: são pessoas leais, que trabalham orientadas para o controle, pois defendem a equipes contra críticas e têm alta convicção de como as coisas devem ser feitas;
- h) relatores-conselheiros: orientados para as pessoas, demonstram grande interesse para ouvir e compreender os outros. Hábeis em gerar informações e de reuni-la para que possa ser entendida, ou seja, sua maior preocupação é assegurar que as informações estejam disponíveis para que a melhor decisão seja tomada.

A importância de se distinguir cada um desses perfis será visível quando da formação de equipes de trabalho, pois eles permitirão que se obtenha um equilíbrio na configuração das mesmas de forma que haja o mínimo de espaço para omissões. Contudo, para cada um deles, de acordo com os autores, existe infinitas variações de combinações possíveis quanto às pessoas que as compõem. Ou seja, para Margerison e McCann (1996, p. 47) “a combinação de diversas preferências de trabalho, e não um fator específico, leva à identificação das formas de preferência de função de uma pessoa”.

O trabalho em equipes, a formação de times, e sua liderança, são assuntos bem explorados na literatura de profissionais de administração. Isto porque, o sucesso de uma organização complexa é influenciado basicamente pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si e entre toda a hierarquia da empresa.

Hoje, as pessoas ingressam numa organização para agregar valor constantemente bem como para inventar algum tipo de trabalho e, de preferência que seja coerente e compatível com aquele que já está sendo realizado por algumas pessoas de um determinado grupo. Portanto, as organizações sempre precisarão de indivíduos de determinado grupo para agir e construir algo que tenha sentido, deste modo, é incrível como todos estão ligados uns aos outros.

As organizações precisam manter certo nível de equilíbrio entre suas atividades para que ela se torne eficaz, ou seja, para que otimizem seu desempenho. Para tanto, segundo os autores, existem algumas funções de trabalho que são determinantes para tal, bem como são comuns e não dependem das funções técnicas que possam se fazer necessárias nas equipes. Sendo assim, podem ser aplicadas a todos os tipos de equipes possíveis em uma organização. (MARGERISON; McCANN, 1996)

- a) aconselhamento: é uma função que possibilita o acúmulo e conseqüente disseminação de informações a quem as necessite;
- b) inovação: é a função de criar novas idéias e de novas formas de lidar com antigos problemas;
- c) promoção: é uma função que possibilita a venda de uma idéia assim como a reunião dos recursos necessários para a efetivação da mesma;
- d) desenvolvimento: esta função exerce a tarefa de planejar a maneira de se aplicar da melhor maneira no mercado as idéias anteriormente vendidas;
- e) organização: função de estabelecer uma estrutura para que o produto e/ou serviço funcione;
- f) produção: função prática de se produzir regularmente bens e/ou serviços que gerem o lucro;
- g) inspeção: é a função que averigua o bom andamento dos processos produtivos de maneira que a qualidade e a segurança sejam mantidas em alta;
- h) manutenção: é uma função presente em todas as tarefas, já que busca garantir que a infra-estrutura esteja em dia para que os indivíduos possam trabalhar com alta eficiência;
- i) *linking*: é a função exercida por aquele que coordena os membros da equipe em busca de assegurar que haja cooperação e intercâmbio de idéias, relatórios e experiências.

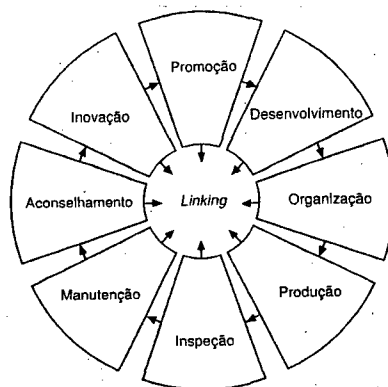


Figura 2: Tipos de trabalho

Fonte: Margerison; McCann, 1996, p. 26

Da análise de cada uma dessas funções, constata-se, ao pegar como parâmetro o que se conhece sobre histórias de sucesso em administração, que todas essas características acima de uma maneira ou de outra sempre estão presentes em tais modelos. Obviamente poderá variar conforme o negócio de uma empresa, mas na essência, mesmo sem estar explícita através da existência de um setor para cada função, todas as organizações, bem sucedidas ou não, ao verificarem suas estruturas perceberão a presença de todas ou de algumas funções.

### 2.3 A CRIATIVIDADE NO TRABALHO EM EQUIPES

A criatividade por si só contribui pouco ou nada para a eficácia organizacional, a não ser que as idéias criativas possam de alguma forma ser utilizadas ou colocadas em prática por equipes bem formadas e geridas. (STONER, 1985)

Segundo destacou o Mônaco (2001), entende-se que o trabalho em equipes resulta de um conjunto de esforços em busca de um objetivo mútuo, sempre na tentativa de encontrar as respostas a partir de diversas opiniões, culminando em soluções inovadoras e criativas. Ou seja:

para que o potencial criativo das pessoas seja utilizado de forma efetiva na organização, espera-se que no âmbito das equipes, as pessoas tenham maior autonomia para a tomada de decisão, participem da concepção, coordenação e controle do processo de trabalho, resultando numa maior democratização das relações de poder e trabalho como um todo. (2001, p. 59)

Somado a isso, se têm ainda em evidência outras características da criatividade no contexto organizacional, as quais também cabe inserir e relacionar às equipes de trabalho.

Dentre estas características, conforme Mônaco (2001) destacam-se as seguintes: o suporte da direção; a transparência quanto aos critérios do sistema de remuneração e premiação; o apoio e abertura a novas idéias; a aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros,

e o nível de motivação e envolvimento pessoal com os objetivos do grupo e da organização em geral. A motivação para a produção idéias, a tolerância ao fracasso, o encorajamento à experimentação e à ousadia, liberdade para a produção de mais de um trabalho, a existência de espaço para que os subordinados expressem suas opiniões, além de fazer com que as pessoas tenham autoconfiança.

Considerando-se tais características, é possível constatar que as organizações com o clima propício à expressão da criatividade nos grupos são aquelas que adotam uma composição estrutural descentralizada, na qual novas idéias podem vir da base para o topo. Assim como proporcionam mérito aos membros do grupo. (MÔNACO, 2001)

Quando o objetivo de uma organização é trabalhar com grupos criativos, uma das condições básicas é proporcionar instrumentos de trabalho aos membros das equipes. Portanto é necessário abandonar antigas fórmulas e incentivar a equipe a encontrar a própria criatividade, a partir de objetivos e diretrizes totalmente novos.

A heterogeneidade de uma equipe de trabalho promove a criatividade e a inovação. Isto acontece porque pessoas de diferentes *backgrounds* assumem perspectivas diversas na forma de abordar os problemas. Grupos diversificados têm uma base maior de experiência, a partir da qual podem abordar uma questão e, quando administrados de forma eficaz, eles inventam mais opções e criam mais soluções do que grupos homogêneos. Além disso, os grupos de trabalho diversificados estão mais livres para desviar de abordagens e práticas tradicionais. (BATEMAN; SNELL, 1998)

Em vista disso, muitas organizações já adotam estruturas que encorajem o pensamento criativo das pessoas nos grupos de trabalho. No entanto, sabendo-se que todos têm a capacidade de criar, é comum a reclusão das idéias, bem como dos pensamentos e imaginação, principalmente no ambiente de equipe. Isto porque se tende a evitar situações que, supostamente, causem embaraço e constrangimento próprio, em relação ao que os outros irão pensar de nosso produto criativo.

Para De Bono (1997, p. 40),

os indivíduos trabalhando sozinhos produzem muito mais idéias, e muito mais amplas, do que quando trabalham com outras pessoas. No grupo você precisa ouvir os outros e perde tempo repetindo suas próprias idéias. (...) Os indivíduos são muito melhores para gerar idéias e novas direções. Uma vez nascida a idéia, um grupo pode ser melhor para desenvolvê-la.

Ou seja, provavelmente como resultado do receio de possíveis respostas negativas, os indivíduos optam pela criação isolada. No entanto, mesmo que a efetivação se dê no contexto da equipe, cabe às organizações encorajar os membros a oferecer idéias e sugestões abertamente, sem que a coação oprimira a expressão, em consequência da crescente demanda organizacional pela diversidade de idéias.

Para que isto se torne factível, Wechsler (1998) e Robbins (2000), contribuem com as principais opções à disposição dos gerentes para a tentativa de transformar indivíduos em participantes efetivos de uma equipe:

- a) seleção: algumas pessoas já possuem habilidades interpessoais para serem participantes eficazes de uma equipe. Ao contratar membros de uma equipe, além das aptidões técnicas exigidas para o preenchimento do cargo, deve-se tomar o cuidado de garantir, que os candidatos possam desempenhar seus papéis na equipe;
- b) treinamento: muitas pessoas educadas na importância da realização individual podem ser treinadas para se tornarem participantes de equipes;
- c) recompensas: o sistema de recompensas precisa ser reformulado para encorajar mais os esforços cooperativos do que os competitivos. Promoções, aumentos salariais e outras formas de reconhecimento devem ser concedidas aos indivíduos em função de seu grau de eficácia como membro colaborador de uma equipe.

Da análise de tais recursos, que segundo os autores auxiliam desde a melhor escolha de profissionais até mesmo à promoção da satisfação destes internamente e externamente ao ambiente de trabalho, verifica-se que a principal atenção em relação ao desenvolvimento da criatividade nas equipes de trabalho estaria centrada justamente no que diz respeito à fase da admissão de uma pessoa em uma organização, ou seja, a seleção.

No entanto, para a produção de idéias criativas, é preciso, antes de qualquer coisa, heterogeneidade. Esta possibilitará um entrosamento entre diferentes tipos de personalidade e de aptidões humanas. Não basta preencher os requisitos básicos, há que se ousar e contratar aqueles que erroneamente são vistos como “diferentes”.

Sem dúvida alguma uma organização preocupada em promover treinamentos periódicos a seus colaboradores contribuirá muito tanto para o acúmulo de conhecimentos e informações por parte das pessoas, além de auxiliar na formação de cada um, como também para a melhoria na realização das tarefas e processos diários.

Por último, uma boa política de salários e benefícios será fundamental para a valorização dos seres humanos, mas é essencial o cuidado com os tipos e a frequência das recompensas, pois é o que promoverá ou não o objetivo principal de tal recurso.



### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos no trabalho, foram estabelecidos alguns procedimentos metodológicos visando atingir os objetivos desta pesquisa.

Para Salomon (1977) a metodologia é entendida como uma ciência auxiliar, designada a estudar o processo e a produção científicos, a indicar as técnicas para os pesquisadores e a promover os elementos de análise crítica das descobertas e das comunicações no campo científico.

#### 3.1 A ABORDAGEM E O ESTUDO

A abordagem utilizada foi de caráter qualitativo, pois possibilitou a análise em maior profundidade das particularidades das informações e da interação das variáveis encontradas. Uma vez que esta “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas”. (MINAYO, 2000, p.22)

O método de pesquisa foi o estudo de caso, pois a partir deste pode-se captar melhor o fenômeno em estudo. De acordo Trivínos (1992) esses estudos têm como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade, visto que foi estudada a questão da criatividade nas equipes de trabalho do Praiatur Hotel. Este método baseia-se no agrupamento de numeroso volume e detalhamento de informações quanto for possível, visando abranger a totalidade uma situação. (BRUYNE, 1982)

O maior benefício que o estudo de caso provê é o fato deste “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. (TRIVINOS, 1992, p. 111)

O estudo de caso foi do tipo descritivo, que se propõe a descobrir e descrever as características, propriedades e relações existentes entre os elementos componentes na situação pesquisada. (CERVO; BERVIAN, 1983). Isso porque, de acordo com o que Martins (1990) afirma, o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos, fenômenos ou variáveis.

“Os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de vitalidade científica, uma precisa delimitação técnica, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados”. (TRIVINOS, 1992, p.112) Como resultado, o estudo de caso descritivo, exibe toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral. (BRUYNE, 1982)

#### 3.2 AS QUESTÕES DE PESQUISA

Para responder a questão norteadora, pergunta-se:

- a) Qual o significado de criatividade na visão dos membros das equipes de trabalho do Praiatur Hotel?
- b) Quais são e como estão organizadas as equipes de trabalho no Praiatur Hotel?
- c) Quais os fatores facilitadores/motivadores e inibidores ao desenvolvimento da criatividade das equipes de trabalho no Praiatur Hotel?

### 3.3 CAMPO DE ESTUDO E OS ATORES SOCIAIS

O estudo de caso faz necessária a delimitação do campo de pesquisa. Para Minayo (apud CRUZ NETO, 2000, p. 53) campo de pesquisa é o “recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação”.

Neste estudo de caso, o recorte representa as equipes de trabalho responsáveis pelos setores comercial, administrativo-financeiro e de A & B do Praiatur Hotel, empresa de hospedagem localizada na Ilha de Santa Catarina.

Em vista do local de pesquisa ter sido estabelecido, os sujeitos investigados foram representados por oito membros das equipes de trabalho, ou seja, 3 colaboradores do setor comercial e 2 do administrativo-financeiro e 3 de A & B, no momento da investigação, de acordo com a escolha do responsável pelo RH do Hotel. Conforme solicitação da pesquisadora, buscou-se entrevistar um número de 3 ou 4 colaboradores da mesma equipe, de maneira que facilitasse a configuração das equipes para posterior análise.

Todos os colaboradores entrevistados integram o quadro colaborativo da organização no mínimo há 1 ano e no máximo a 8 anos. As admissões foram diversas como, através de seleção, de convite ou por indicação. Os cargos ocupados por todos, com uma exceção, foram alcançados devido a inúmeras promoções internas, como consequência de bom desempenho ou rotatividade dos colaboradores.

Com a intenção de manter ocultos os nomes dos entrevistados, foi concebido a cada um deles, para melhor diferenciar as falas e opiniões, uma nomenclatura distinta da verdadeira identidade, tal como Alice, Fernando, Isabel, José, Lúcia, Manoel, Marta e Sérgio.

### 3.4 PLANO DE COLETA

O plano de coleta de dados compreende as diversas formas de obtenção de dados e informações necessárias à efetiva realização da análise e considerações a respeito da pesquisa em questão.

Com relação à coleta de dados foi realizada a análise documental ou de dados secundários, o que implica na análise de dados disponíveis ao pesquisador em livros da área de administração, hotelaria, direito, em revistas e sites de múltiplo interesse, entre outros. O mesmo procedimento foi feito também em documentos internos à organização em questão, tais como folhetos explicativos, manuais de treinamento interno, quadro de avisos aos colaboradores, regulamentos e procedimentos internos, entre outros. Visto que nestes, puderam ser coletado dados e informações não perceptíveis ou presentes no cotidiano da organização pesquisada.

Conforme Lakatos e Marconi (1990) a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas uma possibilidade para a apreciação de um tema sob novo enfoque ou abordagem, culminando em conclusões inovadoras.

Além dos dados secundários, também foram pesquisados dados primários. Estes foram coletados através das entrevistas feitas com os colaboradores e da observação da rotina de trabalho.

Através da entrevista o pesquisador busca obter informações por meio das falas dos entrevistados, no entanto “não significa uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada” e através desse procedimento é possível obter tanto dados objetivos como subjetivos. (CRUZ NETO, 2002, p. 57)

Os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas, que “pressupõem perguntas previamente formuladas” (CRUZ NETO, 2002, p. 58) a partir de um roteiro. No entanto, muitas vezes o conceito de entrevista semi-estruturada serviu também durante a realização das entrevistas. Isto ocorreu porque à medida que as perguntas foram sendo efetuadas houve espaço para esclarecimentos e reformulações, quebrando com a suposta rigidez preconizada pela entrevista estruturada.

Esta mescla de modalidades de entrevistas foi utilizada devido à possibilidade que a semi-estruturada fornece de obter as certezas que permitem seguir em frente com as investigações. (TRIVIÑOS, 1992)

Dentre as vantagens de se utilizar o método da entrevista semi-estruturada, considera-se a possibilidade de repetição ou esclarecimento das perguntas, a formulação de maneira diferente das mesmas, a maior oportunidade de avaliar condutas e atitudes, também como a obtenção de dados não presentes em fontes documentais e de significativa relevância. (LAKATOS E MARCONI, 1990)

Sobre o registro das falas dos atores sociais que participam da investigação, Cruz Neto (2000) observa que é possível trabalhar com um sistema de anotação simultânea ao da comunicação ou fazer uso de gravações.

Durante todas as entrevistas foi utilizado o recurso do gravador, o qual sempre permaneceu ligado, com o intuito de facilitar a coleta dos dados, ao garantir a cópia de todos os relatos, bem como de tornar o procedimento mais descontraído e informal. A todos os entrevistados foi apresentado o tema e o objetivo principal da pesquisa de forma que eles ficassem cientes a respeito do que lhes seria perguntado com a intenção de deixá-los o mais a vontade possível. Por fim lhes foi informado a respeito da gravação sonora da entrevista e da omissão dos verdadeiros nomes por motivo de privacidade.

O primeiro encontro para a realização das entrevistas foi marcado por telefone para ser realizado no dia 16 de outubro de 2003, no Praiatur Hotel. Foi reservado um local específico, uma sala do setor de alimentos e bebidas, que serviu de espaço para todas as cinco entrevistas realizadas naquele dia, e duraram, em média, 35 min.

O segundo encontro, também agendado por telefone, aconteceu no dia 6 de dezembro de 2003 na organização. O local reservado para as três últimas entrevistas foi a sala do colaborador de recursos humanos. Naquele dia, as entrevistas duraram em média 45 minutos.

O método de observação foi utilizado para a observação direta, baseada no registro dos dados em papel, mas especificamente chamado diário de campo, à medida que foram observados pontos e aspectos relevantes no decorrer do dia-a-dia na organização. Posteriormente estas informações também foram de real valor na construção da análise.

Corroborando com o fato, Cruz Neto (2000, p.63) afirma que o diário de campo “é um instrumento ao qual recorreremos em qualquer momento da rotina do trabalho que estamos realizando. Ele, na verdade, é um ‘amigo silencioso’ que não pode ser subestimado quanto à sua importância”.

Isto porque a melhor ocasião para registro é, de acordo com Lakatos e Marconi (1990) onde o evento ocorre, pois reduz as tendências seletivas e de deturpação na reevocação.

Conforme Triviños (1992, p.153) coloca,

“observar”, naturalmente, não é simplesmente olhar. Observar é destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais etc) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho etc). Observar um “fenômeno social” significa, em primeiro lugar, que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja estudado em seus atos, atividades, significados, relações etc. Individualizam-se ou agrupam-se os fenômenos dentro de uma realidade que é indivisível, essencialmente para descobrir seus aspectos aparentiais e mais profundos, até captar, se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismos, de relações etc.

Durante todos os dias em que foram realizadas as entrevistas foi de grande importância a permanente visualização e observação do funcionamento dos processos do Hotel, de maneira que fosse possível compreender muito a respeito dos procedimentos e também das particularidades do Praiatur.

### 3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A análise do conteúdo das informações obtidas nas observações, nas entrevistas e na análise documental foi processada através da triangulação de dados proposta por Trivinos (1987).

“A triangulação é um termo utilizado nas abordagens qualitativas para indicar o uso concomitante de várias técnicas de abordagens e de várias modalidades de análise, de vários informantes e pontos de vista de observação, visando à verificação e validação da pesquisa”. (MINAYO, 1996, p. 102)

De acordo com Triviños (1992, p.138) esta mesma técnica tem como objetivo básico alcançar a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, pois está alicerçada no fato de que “é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, (...), sem significados culturais e sem vinculações estritas e essenciais com uma macrorrelidade social”.

Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar. (ROESCH, 1999)

Para estudar os fatores que facilitam e/ou inibem a criatividade nas equipes de trabalho foram criadas seis categorias analíticas e respectivas unidades de análise, a partir do referencial teórico, conforme pode ser visualizado no quadro 1.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADE DE ANÁLISE
Estrutura organizacional	a) descrição da estrutura; b) volume de serviços; c) características da tarefa
Comunicação	a) interna; b) externa
Cultura Organizacional	a) liberdade e autonomia; b) participação; c) relacionamento interpessoal; d) suporte do grupo; e) desafio

Liderança	a)características da chefia; b)líder c)suporte da chefia; d)suporte organizacional
Treinamento, Salário e Benefícios	a) treinamento; b) estrutura salarial; c) benefícios concedidos
Ambiente Físico, Recursos Tecnológicos e Materiais	a) ambiente físico: distribuição do espaço, decoração; b) tecnologia utilizada e/ou disponível; c) materiais utilizados e/ou disponíveis

Quadro 1 – Categorias e unidades de análise da pesquisa

De acordo com estas categorias e unidades de análise a elas relacionadas, será dado seqüência à fase de análise e discussão dos dados coletados.

3.6 LIMITAÇÕES

Dentre as limitações encontradas para a efetiva realização das entrevistas, a primeira se deu quando da dificuldade em marcar a segunda data de encontro para o término da realização das mesmas. Este fato foi consequência da grande carga de trabalho dos colaboradores em virtude da aquisição de outro Hotel por parte do atual proprietário. Fato que impediu aos colaboradores, por algumas semanas, da disponibilização de um momento para atividades extras.

Após algumas semanas de espera, que dividiram o tempo entre as primeiras 5 entrevistas das últimas 3 em quase 2 meses, dentre os quais foram feitos alguns contatos telefônicos na tentativa de marcar o encontro, finalmente agendou-se a data para uma tarde de sábado em dezembro. Tal fato impossibilitou a realização da nona e última entrevista, já que esta deveria ser com um dos colaboradores do setor comercial, o qual só trabalha até às 12h de sábado, logo em seguida se daria início às festas de fim de ano bem como a temporada de verão. Período de maior ocupação do Hotel.

Todos os colaboradores entrevistados se mostraram extremamente receptivos e dispostos a responder as perguntas. Em alguns casos a entrevista se estendeu por mais de 1 hora, sempre muito descontraída e aberta. Foi bastante interessante o relato de alguns dos entrevistados, os quais expuseram fatos presentes e passados de incomensurável valor para a efetiva concretização

desta pesquisa e que servirão de memória e medida para uma futura continuidade e aprofundamento em estudos da área.



#### 4 PRAIATUR HOTEL

O Praiatur Hotel está localizado à avenida Dom João Becker, número 222, praia dos Ingleses, Florianópolis, Santa Catarina. O acesso ao hotel pode ser feito através da rodovia SC 401, que conduz desde o centro até às praias do norte da Ilha, ou então pela rodovia SC 404 que conduz ao norte da Ilha através da Lagoa da Conceição.



Foto 1 – Fachada do Praiatur Hotel  
Fonte: [www.praiaturhotel.com.br](http://www.praiaturhotel.com.br)

Em 1984, foram inauguradas as primeiras 12 cabanas do Praiatur Hotel. No ano seguinte foi concluído o projeto inicial, totalizando 24 cabanas, possibilitando o funcionamento durante todo o ano.

Em 1986, iniciou a construção do Prédio Principal com mais 59 apartamentos, restaurante, piscina e centro de convenções. A partir desta data, de acordo com informações disponíveis no site do Hotel, o Praiatur começou a investir constantemente na capacitação de sua equipe de profissionais. Desde a inauguração, o atendimento estava voltado aos clientes caracterizados como de lazer, mais especificamente famílias em férias.

Visando ampliar seus serviços e buscando excelência no atendimento e satisfação de seus hóspedes, em 1989, foi adquirida uma área verde com 250.000 m<sup>2</sup>. Localizada a 2 km do Hotel, o Praiatur campestre possui uma estrutura composta de lagos, cavalos, churrasqueiras, trilhas e área esportiva e está disponível a todos os hóspedes do Praiatur que queiram passar o dia em meio a uma paisagem rural.





Foto 2 – Praiatur campestre

Fonte: [www.praiaturhotel.com.br](http://www.praiaturhotel.com.br)

Em 1995 foi inaugurado o Praiatur Express, com mais 37 apartamentos, 4 lojas e 50 vagas de garagem. Diferente do que se encontra no prédio principal, o Express possui o mesmo padrão de suítes, já que todas elas são iguais em tamanho e serviços oferecidos.

Hoje, todo o complexo hoteleiro possui 120 UH com 420 leitos, um moderno Centro de convenções com capacidade simultânea para 500 pessoas, além da sede Campestre exclusiva para lazer e eventos.

Durante a baixa temporada o Hotel direciona seu foco ao atendimento e à realização de eventos, procurando aliar a isto a venda de hospedagem aos participantes, que em geral são procedentes de outras cidades e estados. Para atingir este objetivo, de incluir hospedagem junto à venda de eventos, muitas vezes o Hotel não cobra o aluguel da sala de eventos da empresa organizadora. Até porque, priorizam não trabalhar com eventos que não incluam hospedagem, a menos que, excepcionalmente, se trate de uma empresa com a qual eles já trabalham a alguns anos.

Durante a alta temporada os serviços do Hotel voltam-se totalmente ao atendimento de clientes de lazer, até mesmo não aceitando a realização de eventos até o início do mês de fevereiro, período em que a ocupação diminui se considerada ao primeiro mês da estação de verão. Um fato interessante revela que a maioria dos hóspedes de eventos consulta o setor de

reservas para obter informações a respeito de pacotes para a alta temporada, já com a intenção de retornar, em férias, com a família, diz Marta.

A estrutura habitacional do Praiatur Hotel permite a oferta de diversas configurações de suítes e apartamentos, possibilitando justamente a variedade de públicos durante as diferentes temporadas anuais. As unidades são divididas entre o Prédio Principal, as Suítes Família e o Praiatur Express. As categorias das unidades habitacionais do complexo Praiatur se dividem em:

- a) prédio principal - apartamentos: são 39 apartamentos categoria **standard**, com TV a cabo, som ambiente, ar condicionado, frigobar e cofre. São 16 apartamentos categoria **superior**, com sacada com vista para o mar, com TV a cabo, som ambiente, ar condicionado, frigobar e cofre;
- b) suítes família: são 24 apartamentos, estilo cabanas com 01 dormitório e 01 saleta que acomodam até quatro pessoas, TV a cabo, som ambiente, ar condicionado e ventilador de teto. Cozinha equipada com mini geladeira, forno de microondas e utensílios, além de rede para computador;
- c) suítes: são 02 suítes **executivas** com vista para o mar, tv a cabo, cofre, som ambiente, ar condicionado, frigobar e banheira com hidromassagem. E ainda 01 suíte **nupcial** e 01 **presidencial**, com vista para o mar, TV a cabo, cofre, ar condicionado, som ambiente, banheira com hidromassagem, sauna, jardim interno, churrasqueira, piscina e frigobar;
- d) express: localizado em frente ao prédio principal, são 13 suítes com dois ambientes e sacada e 29 apartamentos categoria standard, todos equipados com TV a cabo, ar condicionado, cofre e frigobar. Os serviços de alimentação e lazer são oferecidos no prédio principal;

O Centro de Eventos Ilha de Santa Catarina do Praiatur Hotel possui infra-estrutura operacional e tecnológica dimensionada para diversos tipos de evento, tais como convenções, congressos, workshops, seminários e encontros empresariais. A estrutura conta com uma sala para 350 pessoas em auditório, 5 salas de apoio e uma área de exposição para até 20 stands, que pode ser utilizada como auditório para 150 pessoas. Possui uma das mais equipadas estruturas para eventos, moderno sistema de iluminação e som com microfones, rede de cabeamento, acesso gratuito a internet, telefonia, TV a cabo, vídeo, retroprojeto, projetor de slides, flip chart, ar condicionado, além de uma equipe do Setor de Eventos à disposição para o suporte necessário. ([www.praiaturhotel.com.br](http://www.praiaturhotel.com.br))

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O desenvolvimento da capacidade de cada ser humano se dá em função do meio, de motivações, das limitações que se apresenta e dos bloqueios que impõem. Mesmo porque, todas as pessoas possuem habilidade criativa passível de desenvolvimento. (PREDEBON, 2002)

Neste contexto serão apresentados inicialmente os significados de criatividade na visão dos membros das equipes de trabalho do Praiatur Hotel, seguido da caracterização das equipes e o processo de trabalho desenvolvido. Por último serão discutidos os fatores que motivam e/ou inibem a expressão da criatividade nos colaboradores do Praiatur, segundo as categorias de análise determinadas na metodologia.

### 5.1 O SIGNIFICADO DE CRIATIVIDADE

A criatividade tem origem e foi pesquisada por diversas áreas de estudo. Por esse motivo ela tem uma abrangência muito grande de significados segundo a concepção de cada uma e também de cada pessoa individualmente. No caso deste estudo, foi observado a relação do significado de criatividade com a criação de algo novo, com a supressão de uma necessidade e como sinônimo de utilidade, aplicabilidade e beleza.

Para Manoel a idéia de criatividade está relacionada à criação de algo novo. “Criatividade, criatividade, sei lá, é criar, fazer algo novo, tá sempre fazendo coisas novas, é inovando... fazendo coisa que possa melhorar o serviço, ser criativo. (...) tentar melhorar o teu serviço”.

Conforme a visão de Sérgio, a criatividade está associada a um momento de necessidade, de pressão e também de beleza: “criatividade seria, por exemplo, nos momentos mais difíceis você tá num aperto, numa correria (...). Pra você exercer a criatividade dentro de uma construção, de um determinado lugar, você tem que conhecer o lugar, conhecer as pessoas que tão trabalhando com você. (...) E também, claro, harmonia, decorar um bufê, montar (...)”.

Fernando compreende a criatividade voltada à produção do novo, de uma idéia nunca antes utilizada, mais especificamente à busca de soluções inovadoras e inéditas.

Criatividade tá mais direcionada assim à eficácia né, por que você não ser criativo é você fazer o trivial, é você fazer o que todo mundo faz. Já ser criativo é uma coisa que você faz, mas com menos tempo, melhor, né? E com soluções alternativas. Então, ser criativo seria tu fazer algo bem feito e melhor, né, de uma maneira diferente do que já feito, né? Buscar novos caminhos (...). Sem prejudicar o resultado final do produto ou do serviço.

Segundo Isabel, a criatividade estaria relacionada à diversificação, bem como à possibilidade de satisfação do maior número de hóspedes. O bufê servido no Hotel inclui uma variedade de opções com a intenção de agradar diversos tipos de pessoas e gostos. As opções vão

desde pratos para pessoas em dieta, para aqueles com um gosto mais sofisticado ou, por exemplo, para pessoas que gostam de pratos mais encorpados. Uma outra idéia criativa, pensando no paladar das crianças, foi a de fazer um bufê infantil durante a alta temporada.

Alice definiu a criatividade de uma maneira mais ampla, compreendendo diferentes significados para a palavra: “criatividade é o processo no qual o indivíduo apresenta uma série de idéias e atitudes que se destacam por serem úteis, diferentes das convencionais, ilustres, arrojadas, inovadoras, simplificadoras, facilitadoras e que dessa maneira venham a somar na vida pessoal e profissional das pessoas”.

Em relação ao seu setor, Marta falou que as metas internas são criadas por eles, em vista disso, estão sempre tendo idéias dentro da equipe para atingir tais metas. Algo que torna a criatividade uma busca como decorrência de uma necessidade.

Isabel disse que quando da realização de eventos no Hotel, o pessoal do setor de A e B costuma colocar no quarto de cada coordenador um cartão e um display de frutas personalizado como uma forma de dar as boas vindas ao hóspede. Segundo ela, quem sugeriu está idéia foi a sua supervisora, já que antes, quando era colocada uma cesta de frutas muita coisa ia fora, pois além das suítes não serem equipadas para refeições, a maior parte das “pessoas tem ‘preguiça’ de descascar frutas ou não gosta de se sujar comendo as mesmas na sua forma natural”. O resultado desta solução criativa para uma dificuldade que surgiu no decorrer do trabalho, demonstra o uso do que Amabile (1999) define como raciocínio criativo, no qual uma pessoa, através da imaginação cria uma resposta para uma dificuldade encontrada.

Os relatos de cada um dos entrevistados evidenciam o uso constante da criatividade no desenvolvimento das tarefas diárias, na maioria das vezes não apenas com a intenção de melhorar o resultado, mas com o intuito de, principalmente, satisfazer os hóspedes.

## 5.2 AS EQUIPES DE TRABALHO

Na organização estudada as equipes são divididas em 5 setores, conforme nomenclatura dada pela própria organização. Fernando acredita que essa distinção entre as equipes se originou a partir de um plano de negócios e também de *benchmarking* quando da construção do Hotel, e com o tempo foi se adaptando à realidade, outros setores foram criados e o tamanho das equipes definido conforme a necessidade da organização.

Na compreensão dele,

o trabalho em equipe na realidade é cada um estar ciente do seu papel dentro da empresa. Mas não é ficar limitado a isso, saber que aquele papel é uma parte do processo para se atingir alguma coisa, que é o objetivo da empresa. E que ele sozinho não consegue nada, então na verdade ele tem que tá em parceria com os demais da empresa tem que tá fazendo o seu papel, mas também visando os outros para poder estar pensando

sistematicamente, não isoladamente. Porque o trabalho em equipe na verdade é um trabalho em conjunto entre as pessoas para poder conseguir algum objetivo em comum, né, é um colaborador com o outro pra atingir um determinado objetivo.

“Trabalho em equipe é todo mundo pensando só num objetivo sabe, todo mundo concentrado, unidos, não um puxando só prum lado, fazendo rixa”. (Sérgio)

“Acho que sempre quando você monta uma equipe é igual a um jogo de futebol. Você monta a equipe, sempre sai um Ronaldinho, sempre se destaca alguém. Então, é difícil você dizer que aqui, vamos supor, sempre tem um que vai se arrastando, mas a gente depende dele aqui”. Percebendo-se o que foi comentado por Sérgio, é possível inferir que neste caso é imprescindível a figura do líder, já que este deverá ser o mediador da situação visto ser dele a responsabilidade por orientar a equipe e procurar mantê-la estável e voltada ao alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com os relatos dos colaboradores entrevistados, percebe-se que para eles o trabalho em equipes tem como principal objetivo o senso de união em vista de um resultado em comum.

“Minha equipe na verdade são todos os colaboradores do Hotel Praiatur, né?! Porque a gestão de pessoas tem que dar suporte a todas as outras áreas, então, subordinado diretamente eu não tenho ninguém, mas tenho indiretamente, que são todos os colaboradores. E os supervisores são na verdade (...) meu meio de comunicação com os colaboradores, são uma extensão de RH (...)” (Fernando)

De acordo com o que foi observado, no Praiatur Hotel os colaboradores configuram uma estrutura funcional que mais se aproxima com a classificação proposta por Galbraith e Lawler (1995). Na qual os autores colocam as equipes de trabalho como sendo integradas à estrutura formal, de caráter permanente e responsáveis pela prestação de um serviço. Em relação ao tamanho das equipes, foi constatado que este número varia de 5 a quase 30 colaboradores por setor (na alta temporada), no entanto, neste ultimo caso, os colaboradores informalmente são divididos em outras equipes. Informalmente porque apesar de cada uma trabalhar separadamente dentro de um mesmo setor, não há, por parte da administração, a explicitação desta distinção. Esta, de acordo com os autores, caracteriza o que se classifica como sendo uma estrutura colaborativa em rede, na qual, através das interações e relacionamentos entre colaboradores interdependentes ou equipes de colaboradores todos cooperam para a obtenção de um propósito explícito.

De acordo com o que Sérgio discorreu “na temporada formam equipes novas né, daí você leva 15 dias para ver qual é o perfil de cada pessoas, no que que ela se enquadra”. Segundo ele, apesar de seu cargo estar definido dentro dos limites do setor de atuação, há internamente uma segmentação em relação às equipes, isto porque, pelo que foi observado, os colaboradores encarregados das funções do restaurante, incluindo café da manhã, almoço, jantar e lanches,

formam duas equipes; o pessoal da cozinha outra e assim por diante. “Parece que é uma equipe, mas com o tempo fica bem definido que (...) o negócio de confeitaria é uma equipe, de cozinha é outra (...). O café da manhã é uma equipe, no jantar é outra. Ele explicou ser o responsável pela ligação entre um turno e outro, pois começa o turno no café da manhã, sai às 15h e retorna no jantar. Tudo o que acontece pela manhã ele passa para o pessoal da noite, já que são 2 equipes diferentes, quando sai uma entra a outra.

“É que assim, eu não me envolvo muito sabe, tipo assim (...). Apesar de eu fazer parte (...) eu não participo (...) o pessoal lá embaixo, da cozinha, da copa, do restaurante, eles já tem uma equipe né, (...) daí eles tem que se entrosar porque eles tão todos juntos né, cara?! (...) Mas eu trabalho sozinho, eu quase não me entroso assim com ninguém quase (...). Eu não me envolvo muito, então eu faço mais, eu fico ali atucanado no meu serviço (...) o serviço é diferente, é uma coisa totalmente diferente, né?!”

Este relato torna visível a ausência do real significado e finalidade que as equipes configuram, muito embora dentro do mesmo setor existam diversas mini equipes, conforme Manoel evidenciou, o setor A & B não poderia ser chamado de equipe, pois elas são auto suficientes. Principalmente pelo fato de realizar todas as suas tarefas sozinho e não ter ninguém qualificado como ele para substituí-lo.

O valor do trabalho em equipe é visto por Lúcia como: “O trabalho em equipe sem dúvida é melhor. Ajuda a motivar, quando você ou outro está desanimado, se ajudam. Até pelo volume de trabalho, é bem legal”.

“Equipes são positivas porque não centraliza numa só pessoa. Têm acesso a mais pessoas. Favorece o trabalho (...). Os resultados são melhores do que o trabalho individual”. (José)

“Trabalho só é bom porque tem os outros ajudando também, não depende só de mim, né?!” (Marta)

Fernando ressalta ainda sobre a necessidade de sintonia entre os colaboradores, já que, segundo ele, há a necessidade de se falar a mesma linguagem, ter a mesma postura e vender o mesmo produto no que diz respeito ao real sentido do trabalho em equipe. Quando algum colaborador tende a uma postura individualista os líderes tendem a corrigir isso. Até um certo ponto, se não obtém resultado é substituído.

De acordo com o ponto de vista de Fernando, alguns trabalhos são melhores individualmente do que em grupo. “Em grupo às vezes é excelente, você consegue um determinado objetivo, mas é para aquela determinada tarefa em conjunto é melhor (...), mas tem trabalhos isolados que é bem melhor. Até porque tem pessoas que tem capacidade maior de trabalhar individual do que em grupo. Existe trabalhos típicos que realmente têm essa necessidade da pessoa trabalhar isoladamente”. Em relação ao que entende sobre equipes, comparou com o

Praiatur, que segundo ele é um caso típico no segmento em que não há espaço para individualismo.

A partir destes relatos observa-se que para a maioria dos colaboradores o trabalho em equipe existe e é propício à conclusão das tarefas, pois possibilita a troca constante entre os colegas, de alguns dos setores estudados. Em relação ao desenvolvimento de idéias criativas o que se pode notar é justamente o intercâmbio diário de opiniões e sugestões internamente às equipes e não tão freqüentemente entre elas.

### 5.3 OS FATORES FACILITADORES/MOTIVADORES E/OU INIBIDORES DA CRIATIVIDADE NAS EQUIPES DE TRABALHO

A seguir serão analisados os fatores motivadores/facilitadores e/ou inibidores ao desenvolvimento da criatividade nas equipes de trabalho do Praiatur Hotel.

#### 5.3.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é a forma como uma organização funciona, ou seja, ela revela as características comportamentais e normativas, a importância que é dada às trocas com o ambiente (interno/externo), a existência ou não de planejamento interno, entre outras. A maneira como tais fatores são configurados mostrará o tipo de estrutura, que pode ser rígida e burocrática, ou então, favorável à criatividade em virtude da tendência ao formato horizontal, com reduzido número de níveis hierárquicos e uso do trabalho em equipes como uma ferramenta para melhorar o atual desempenho.

No Praiatur Hotel é nítida a configuração de uma estrutura funcional, na qual a organização é feita de acordo com o agrupamento das funções que requerem atividades similares e conseqüentemente são identificadas de acordo com alguma classificação funcional, tal como:

- a) administração financeira;
- b) A & B;
- c) operacional;
- d) hospedagem;
- e) comercial.

Ao departamentalizar na base funcional, de acordo com Chiavenato (1982), o Hotel pode associar recursos humanos e materiais ao longo de diferentes fluxos de trabalho. A principal vantagem em se manter esta estrutura diz respeito ao fato dela refletir uma diferenciação lógica



pelas funções seguindo o princípio da especialização ocupacional dos especialistas da empresa. Permitindo também distinguir e manter o poder e o prestígio das funções principais e simplificar o treinamento do pessoal da organização.

“A estrutura funcional é mais indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineiras”. (WALKER e LORSCH apud CHIAVENATO, 1982, p. 319) É também recomendada para “empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo” (CHANDLER apud CHIAVENATO, 1982, p. 319) Em ambas as situações o Hotel se enquadra, já que oferta um número constante e padronizado de serviços.

Dentre as limitações impostas pela configuração de uma estrutura funcional, conforme Chiavenato (1982), têm-se a redução da coordenação entre as funções da empresa, pois a ênfase sobre especialidades estreitas distrai a atenção sobre o resultado global da empresa fazendo com que os indivíduos enfoquem seus esforços sobre seus próprios meios e não sobre os objetivos da empresa como um todo. E a carência de mecanismos próprios de coordenação do fluxo de trabalho, uma vez que a tendência natural é levar os problemas de coordenação para os níveis mais elevados da organização.

Principalmente quando o trabalho operacional não é especializado, a estrutura funcional tende a ser muito burocratizada. A atividade tende a ser mais formalizada, o que requer uma estrutura administrativa mais elaborada (mais analistas para formalizar o trabalho), hierarquia com maior número de níveis e mais executivos. (CHIAVENATO, 1982, p.318)

Fernando diz que uma empresa é feita de colaboradores, os quais vão desde o diretor até o chão de fábrica, e que sendo assim, a estrutura tem que fornecer estímulos para o desenvolvimento de todos os colaboradores. “(...) lá no topo o diretor tem que ter um modelo de gestão participativo descentralizado (...), em que cada setor é independente, no qual está gerando as suas próprias idéias e melhorando seus próprios elementos desde o setor (...)”. (Fernando)

José vê a estrutura como sendo “muito boa”, pois na opinião dele é propícia ao trabalho.

O horário é flexível, “quando a Dona Luisa não está eu faço todo o suporte, sempre ligando ou já sabendo o que ela quer, sempre procedendo da mesma maneira. A gente trabalha em equipe, né?!” (Isabel)

Isto confirma o que foi proposto por Srour (apud ALENCAR, 1996), quando ele afirma que para desenvolver a criatividade é necessário que a estrutura organizacional apresente um ambiente igualitário com uma política participativa aberta a todos os colaboradores, ao mesmo tempo em que reconheçam as potencialidades dos mesmos. Somado a isso, também facilitam o desenvolvimento de idéias criativas, conforme Mônaco (2001) explicitou, as organizações que



tem uma composição estrutural descentralizada, onde há espaço para as idéias irem da base para o topo, bem como proporcionam mérito aos grupos.

O volume de serviço ou carga de trabalho, tanto pode ser um fator motivador como inibidor à criatividade. O excesso pode dificultar a pessoa de desenvolver tal habilidade, visto que ela terá que destinar todo o tempo que está na organização para a conclusão das tarefas, sem espaço para a produção de novas idéias e/ou soluções. Todavia, do contrário, ou seja, a existência de tempo livre para criar, desenvolve as pessoas e permite o crescimento pessoal e profissional. O uso do trabalho em equipe deve favorecer o cumprimento do processo, já que induz à divisão do trabalho de maneira que o grupo trabalhe de forma cooperada.

Para Marta, o fato de ela não ter estudo na área de hotelaria e turismo, acha que o volume de serviços é suficiente. Por ela trabalhar com a parte de eventos e em dezembro e janeiro o Hotel não realizar os mesmos, pois evitam misturar os dois tipos de clientes em virtude do conflito de interesses (Alice), neste período ela e o supervisor do setor acabam se envolvendo mais com a parte de lazer, pois as outras duas colaboradoras responsáveis por esta área não dão “conta sozinhas”. Marta salienta que nem por isso ela e seu supervisor deixam de lado sua tarefa principal (eventos).

José afirma que aos poucos outras funções foram sendo agregadas ao seu cargo, mas em relação ao volume de trabalho ele diz que “(...) tem coisas que você acaba não conseguindo realizar quando depende de outras pessoas”, pois se dependesse somente dele ele acredita que sobraria tempo.

Segundo Alice, em algumas épocas, quando o volume de trabalho é muito grande, pois trabalha sozinha na sua área, ela determina suas prioridades a curto e longo prazo. Por ter sentido a necessidade de se aproximar mais do setor comercial, devido ao fato de ambos as áreas serem interligadas, quando necessita de ajuda pede para alguém daquele setor, os quais, com o passar do tempo, acabaram por trabalhar quase sempre em conjunto.

Em relação ao volume de trabalho, Isabel diz que “é normal, porque assim oh, uma coisa compensa a outra, vamos supor, hoje eu posso estar assoberbada, mas amanhã o dia ta mais calmo, entende?”. Em relação às suas funções coloca que: “(...) a minha função mesmo é nutricionista, então nutricionista engloba um monte de coisa, custo, cardápio, treinamento de colaboradores de manipulação, sabe, supervisão de tudo aqui, ali, né?!”

Quando se referiu ao volume de trabalho Manoel disse que havia grande quantidade de tarefas diárias a serem cumpridas por ele, sem a ajuda de um auxiliar, nessas situações, em que os colegas do setor percebem a carga de trabalho que ele acumulou, segundo ele, freqüentemente eles se oferecem para ajudá-lo.

Questionados sobre o que pensam a respeito do volume de trabalho quando do desenvolvimento da criatividade, alguns dos colaboradores entrevistados afirmaram que:

às vezes excede, às vezes ele excede e a gente não consegue (...). Por que assim ó, para você ter exercendo a criatividade tem que ter tempo ocioso (Fernando cita o livro O Ócio Criativo, de Domenico De Mais como exemplo).

o volume de trabalho ele não dá margem para a criatividade, você fica na rotina. (Fernando)

Ultimamente, por estar entrando na alta temporada o volume de trabalho é grande, pelo fato de o proprietário/diretor ter comprado outro Hotel, a parte de RH tá toda concentrada no Praiatur, e o (...) é que é o responsável por toda a parte de recrutamento e seleção para o outro Hotel também.

Tá sobrecarregado um pouco, não dá tempo (...) mais na baixa temporada dá pra formular novas ferramentas, melhorar, melhorar constantemente a avaliação de desempenho. (Fernando)

Bastante volume, mas você tem que montar sempre uma boa equipe, todo o dia tem que estar olhando as folgas, se tem 2, 3 você contrata pessoal para cobrir. Por exemplo, de ontem pra hoje fechou um almoço e dois estavam de folga. O volume é grande, mas você tem recursos para captar mais pessoas. (Sérgio)

Antes era eu e o Sr. Júlio tá, eu era o auxiliar, sempre foi eu e o Sr. Júlio, então a gente até não tinha tempo, né, de ficar se entrosando, era só ir lá, entregar a mercadoria e subir correndo.

Atualmente ele foi promovido ao cargo de almoxarife. O Sr. Julio não trabalha mais com ele, e ele acumulou as tarefas dos dois, as quais já excediam a capacidade quando ambos trabalhavam juntos.

“Na baixa também precisaria de mais alguém, mas acho que vai continuar só eu. Não tem como, eu não to mais conseguindo dar conta, é que tem que lançar nota tem que controlar os estoques (...) às vezes falta mercadoria, tem que ir no mercado buscar”. Nas tarefas: “precisar, precisar, eu preciso, só que é tipo assim ó, eu não peço, fico até às sete horas, meu horário de sair é às quatro e vinte (...)”. (Manoel)

Nessa época começa a acumular mais. Quando eu tô descansando eu to lançando nota. Pra mim é sempre puxado, mesmo que não tenha movimento no Hotel eu to sempre arrumando, eu to sempre recebendo mercadoria. (Manoel)

Conforme ele colocou, a partir do dia 20.12 o Hotel vai contratar um auxiliar para dividir as tarefas com ele, mas será provisório, só para a alta temporada.

Quando perguntado sobre sua participação nas reuniões, as quais em grande parte servem para o melhor desenvolvimento e relação das equipes, disse que “eles fazem sempre, na verdade, às vezes, na maioria das reuniões eu acabo escapando sabe, porque pra mim é difícil sabe, tá sempre chegando mercadoria entendeu, então eu tenho que tá ali pra receber, tenho que tá ali pra guardar então (...)”. (Manoel)

### O volume de serviço atrapalha?

Eu acho, um pouquinho. Se eu tivesse um pouquinho mais de sobra de espaço eu faria bem melhor né, porque às vezes tu fica atucanado, às vezes só pega o telefone e pede o que precisa, nem faz a cotação, não tem tempo. (Manoel)

Ele acha que horário é curto, das 8 às 16 e 20. Às vezes a mercadoria começa a chegar a partir das 17h, mas se ele entrar mais tarde não dá tempo de a copa e a cozinha fazerem os pedidos, que são necessários mais cedo. O ideal seria dois funcionários.

O volume de trabalho destinado ao colaborador sem dúvida alguma restringe o relacionamento dele com os outros membros da equipe, assim como inibe o desenvolvimento do potencial criativo daquele que está sobrecarregado.

De um modo geral, foi observado que a carga de trabalho dos colaboradores excede muitas vezes o limite possível de realização, prejudicando a efetiva concretização das tarefas bem como a desenvolvimento das idéias criativas pela a maioria dos colaboradores. No entanto, eles estão sempre procurando realizar suas tarefas, dando continuidade através do estabelecimento de prioridades, tentando desenvolver seu lado criativo ao descobrir novas maneiras de concluir as tarefas, seja dividindo os problemas ou as soluções com os colegas do setor.

Conforme o tipo de tarefa desempenhada pelos entrevistados, nota-se uma repetição das mesmas no dia-a-dia, configurando uma rotina para eles, até mesmo porque não há quase modificação nas características das tarefas, o que varia é apenas o grau de exigência de cada cliente.

Na opinião de Lúcia “(...) é cansativo, mas trabalhar com o público é muito bom”. Provavelmente o que ela quis dizer com cansativo é justamente o fato de que seu cargo exige que ela fique atendendo ao telefone durante toda a sua jornada para responder às solicitações de informações e reservas. Por outro lado, conversar com diferentes tipos de clientes durante todo o dia supera a característica repetitiva da tarefa.

Ela também disse que suas tarefas são sempre as mesmas, e que o procedimento diário é igual. Apesar de alguns dias serem mais cheios do que outros o que significa que o telefone não pára de tocar. Quanto à sua capacidade em realizar seu trabalho acha que “até hoje eu consegui dar conta de tudo, eu acho que ta legal dentro da minha função (...). Acho que é tranquilo”.

Manoel disse que as suas tarefas são sempre as mesmas. “É, na verdade é, as vezes varia, assim, acontece um monte de coisa, assim, sabe?! (...) Na maioria das vezes elas são repetitivas, são quando acontece assim, alguma coisa diferente, evento, alguma coisa grande”.

Sobre a sua atitude em relação a tarefas novas: “na verdade a maioria eu já tenho um conhecimento já, né?! Antes eu já acompanhava o Sr. Julio, como é que ele fazia, mas as vezes acontece alguma coisa assim que eu não sei (..)”. Neste caso, na falta de conhecimento a respeito de como deve proceder em certas tarefas desconhecidas, disse recorrer à sua supervisora.

Em virtude da certificação da ISO 9001, Marta disse haver um procedimento padrão que é exigido quando da solicitação de reservas para eventos ou lazer, o qual seria o seguinte: ao receber um pedido de agendamento de evento/lazer, ela tem que passar o orçamento para a pessoa que ligou, em seguida fazer o *follow up* (são ligações para saber se vai ser fechado ou não a reserva, ou seja, verificar a disponibilidade para o período, ou como está o andamento da solicitação).

Segundo Isabel, suas tarefas diárias são bem diversificadas e variam conforme os dias. Ela faz desde o controle de cardápios, passando pelo controle de pedidos e de custos, até os cuidados com a manutenção adequada exigida pela ISO, como o controle de temperatura dos refrigeradores e da qualidade dos alimentos. Além das tarefas diárias voltadas ao seu setor, Isabel também é responsável pelo check-list da sede campestre quando da ida de algum hóspede para lá. “Para ir para lá a gente faz um check-list para o carro não ficar pra lá e pra cá”.

Quando questionada sobre a dificuldade em montar um evento, Marta disse que o nível de exigências depende apenas do tipo de coordenador responsável pela organização do evento, “(...) alguns são muito exigentes, outros não entendem nada, outros ficam perdidos (...)”. Mas de um modo geral as exigências são as mesmas em todos os eventos. Acontece, muitas vezes, de o pessoal de vendas de eventos de o Hotel ensinar às empresas sobre a estrutura funcional de um evento. Isto evidencia a necessidade do constante desenvolvimento de soluções criativas que atendam aos diversos níveis de exigência e principalmente, perfis de eventos realizados no Hotel.

Fernando explicou que dentre as tarefas que fazem parte do cargo que ele exerce, há uma pequena parte burocrática que deve ser exercida periodicamente, a folha de pagamento, por exemplo, deve ser cumprida mensalmente, já os cartões-ponto são monitorados semanalmente por ele. No restante do mês ele disse tentar participar do maior número possível de reuniões que acontecem internamente às equipes. Além disso, é o responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal quando necessário.

Segundo Manoel, suas tarefas diárias são divididas entre olhar o estoque e ver o que deve ser pedido, pois apesar de ter todas as entradas e saídas registradas no computador ele diz “que daí já vejo bem”, registrar as solicitações das ordens de serviço e/ou requisições feitas pelo pessoal da cozinha. E em seguida pegar no almoxarifado os produtos solicitados e levar até a cozinha.

“Quando tem evento segue outra linha de serviço, diferente né?! A atenção é redobrada, o serviço é redobrado, tem outras funções”. O próprio fato de ele trabalhar com “diferentes perfis de clientes, lazer, evento, ajuda a tirar a monotonia, você aprende mais, eles te exigem mais”. Além dessa constante diversidade de público, muitas vezes acontece de um grupo grande reservar uma mesa para almoço no restaurante, “eu sempre falo pra eles: por mais que seja um almoço para 10

peessoas ou para 500, tem que tratar igual e nunca subestimar. 10 podem exigir mais do que 500. É imprevisível”. (Sérgio)

“Se você vive na rotina você vai fazer determinada coisa pro resto da vida, porque tu não tem tempo pra pensar como aquilo pode ser feito de uma maneira melhor”. (Fernando)

Apesar do que foi comentado por ele, na maioria dos relatos os colaboradores disseram que suas tarefas diárias são repetitivas, não sendo necessário haver muita troca de idéias entre os setores, já que isso revela procedimentos iguais sempre, padronizados. Esta repetitividade é um fator que inibe o desenvolvimento de idéias criativas, muito embora a organização utilize ferramentas modernas de gestão de negócios, já que durante todo o período de trabalho diário são realizadas tarefas rotineiras, que não exigem novas soluções e processos, assim como não há a necessidade de interagir com a equipe.

### 5.3.2 Comunicação

A comunicação auxilia no desenvolvimento das relações interpessoais, internas e externas às organizações. Chiavenato (1985, p. 285) soube definir com amplitude a função da comunicação ao dizer que ela “envolve troca de fatos, idéias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas”. É também abordada pelo autor como sendo uma inter-relação através do uso de palavras, letras, símbolos ou mensagens, além de ser um meio pelo qual os colaboradores compartilham significados e compreensões.

A comunicação nas organizações, embora geralmente vista como transmissão de informações de uma pessoa para a outra para criar compreensão mútua e confiança, “é uma permuta ou intercâmbio de informações que precisam ser transmitidas e compreendidas dentro da empresa”. (CHIAVENATO, 1985, p.285)

Neste contexto, observou-se no Praiatur Hotel, o uso da comunicação interna e externa, as quais serão abordadas neste trabalho. A forma de comunicação mais utilizada internamente é a oral (reunião, diálogo, por telefone) e a escrita (quadros de aviso, bilhetes, ordem de serviço - OS). Em relação à comunicação externa, esta se resume a e-mails, ligações telefônicas, envio de folder de lazer e eventos para as empresas, questionário e/ou diálogo para com os hóspedes.

Na comunicação interna, mais especificamente as reuniões, estas, segundo os entrevistados, dificilmente acontecem na equipe, pois eles estão o dia inteiro juntos. Problemas que surgem nas equipes tendem a ser resolvidos diariamente. Mas dependendo do setor as reuniões são realizadas mensalmente ou, como é o caso dos supervisores, acontecem uma vez por semana.

Para Lúcia as reuniões são realizadas “de acordo com a necessidade que a gente vê. Embora não haja periodicidade”.

Na opinião de Sérgio, sua equipe troca “idéias durante o dia e também principalmente de erros (...) e as reuniões com a gerência, com o pessoal da noite e da manhã, uma a cada mês (...)”.

As reuniões no setor ao qual faz parte, segundo Manoel, acontecem quando “(...) há necessidade, quando há algum probleminha ou desentendimento, não tão se acertando, qualquer coisa assim (...)” e são com toda a equipe.

Segundo Fernando, todos os meses acontece uma reunião entre os supervisores, o RH e o diretor, onde são discutidas e selecionadas as idéias dos colaboradores e avaliados. E são discutidas as metas, que depois serão transmitidas para as equipes pelo supervisor de cada uma.

Marta, uma das responsáveis pelo setor de eventos, mencionou o fato de que a equipe dela é responsável por toda a comunicação do Hotel, facilitada pela informatização de todo o sistema tecnológico. “Se a gente deixa de passar uma informação, muitas vezes pode falhar tudo, né?”. Pois deles depende o total sucesso na realização e atendimento de eventos no local.

Manoel, encarregado de fazer os pedidos aos fornecedores disse que “a maioria deles eu faço por telefone, porque às vezes não dá tempo de esperar a visita do (...)”. Perguntado sobre o uso da Internet para fazer pedido disse ser raro o uso daquele recurso, “(...) é difícil”.

Em relação ao fluxo de informações diárias, Sérgio disse que todos os dias à noite, recebe a informação oral por parte do pessoal da recepção, sobre a quantidade de hóspedes presentes no Hotel e que irão comparecer no dia seguinte ao café da manhã. O mesmo tipo de comunicação acontece entre a equipe, já que a forma mais utilizada é o diálogo.

Um fator facilitador à comunicação está vinculado à proximidade entre as salas de cada setor, o que permite o contato constante dos colaboradores, pois havendo a necessidade de questionar ou interagir com um colega, o acesso é facilitado, devido ao encurtamento das distâncias entre um e outro.

Internamente na cozinha há o chamado “quadro branco”, o qual é utilizado pelos colaboradores daquele setor para a comunicação. Conforme Isabel explicitou, “(...) só vai ser falha se não lerem ou não escreverem. Mas o mais fácil é não lerem. Mas é muito difícil”.

Marta comentou sobre o uso de ordens de serviço (OS), que segundo ela melhoram agilidade e a comunicação, pois através destas, o setor comercial procura garantir o conhecimento de todos os envolvidos em determinado evento através da assinatura dos mesmos.

Em relação às ordens de serviço, Manoel disse que todas as solicitações de produtos feitas pelo setor de A & B, durante o horário limite de solicitação, são feitas através de OS. No entanto, passado este horário, são utilizadas as chamadas requisições, que têm o mesmo objetivo. “Tudo o que vem pro Hotel fica comigo, aí eles só vão pegando o que eles fazem requisição. Daí o que

eles fazem requisição é deles (...). A partir do momento que desceu pra baixo é do estoque deles. Aí eles têm que controlar lá embaixo também”. Neste caso, em que ele se referiu às requisições, está fazendo referência às ordens de serviço, já que estas são as principais e mais comuns como recurso de solicitação, é possível que ele tenha feito uma “troca” de nomes, ao chamar de requisição o que deveria ser uma OS.

Ele também se disse incomodado com os seus colegas pelo fato deles ficarem o “dia inteiro” fazendo requisições para solicitar o que foi esquecido de pedir na OS. “Que é uma coisa assim que atrapalha, às vezes tu tá ali, fazendo outras coisas e eles: ‘ó, eu preciso de uma coisa urgente’ (...). Eu fico (...). Eles deixam para a última hora. Às vezes eu to saindo: ‘ó, será que dá pra tu tirar uma carne?’. Porque na verdade é uma questão de simplesmente se organizar, chegar de manhã, pô, vamo vê aqui, ah, eu tenho tal e tal, tenho tudo isso aqui, isso aqui eu não tenho, etc (...). Eles gastam cinco, seis requisição por dia”. Ele também falou que a sua supervisora concorda com a reclamação deles e que prometeu fazer uma reunião com o setor para tentar solucionar o problema da falta de planejamento e organização dos colaboradores.

Segundo José, em alguns momentos, ocorre que informações a respeito de tarefas que precisam ser concluídas por outros setores, que não o dele, são transmitidas e na maioria das vezes não são desempenhadas. Como solução para esse obstáculo na comunicação, ele inferiu que seria necessária a interferência da supervisora deste setor, a qual deveria falar com a equipe. Mesmo assim ele afirmou que “até que a equipe faça o que você espera, dê retorno, leva tempo”. Ou seja, é visível a descrença do entrevistado em relação à colaboração de outras equipes para com o seu trabalho.

Outro aspecto falho na comunicação, segundo ele, diz respeito à falta de comunicação, por parte da gerência, em informar sobre o repentino corte de um dos métodos de avaliação dos colaboradores sem uma justificativa aos mesmos. Para exemplificar melhor, ele relatou o fato de que há 2 meses eles estavam sem saber quem seria o funcionário destaque. “Algumas reuniões não foram feitas e não passaram o porquê. (...) Nesses dois meses não se elegeu o funcionário destaque. (...) A gente fica naquelas, porque não foi (eleito) e tal. As mesmas pessoas tá lá há 3 meses atrás. Por que não se elegeu novos destaques? Ninguém superou ninguém naqueles meses?”. Na opinião dele esse tipo de omissão por parte da gerência é uma desvalorização para com os colaboradores.

Em se tratando da comunicação externa, Alice comentou a respeito do relacionamento com o cliente, a qual busca ser mantida através de diversas maneiras.

A cada período de tempo o setor comercial envia folderes para as empresas, oferecendo tanto os serviços de lazer como de eventos, conforme o perfil do cliente.

Em outro exemplo, um hóspede de lazer/evento de cada unidade, no ato do check-in, responde um questionário onde avalia como foi a hospedagem (conforto, serviço etc). A partir destes é feita uma tabulação semanal, com a meta de superar 75 % das expectativas.

Em ambos os casos observa-se uma forma de comunicação externa, pois para todo o tipo de sugestão feita pelos hóspedes é enviado um e-mail aos mesmos, no qual é dada uma posição a respeito de se aquilo vai ser feito ou não. Quando a reclamação é muito grave, o hotel liga, ou às vezes tenta-se resolver na hora da ocorrência. Mas na média os hóspedes têm saído satisfeitos. “O hotel tem conseguido atingir as metas”. (Alice)

Segundo Marta a comunicação “(...) flui totalmente (...)”.

Para Alice a comunicação é “um pouco falha entre alguns setores, podia ser melhorada. Falta e às vezes a forma como é feita também é errada (...)”.

“É... às vezes ela ainda é um pouco falha, nem sempre a gente sabe se comunicar, ou a pessoa que está entendendo não soube interpretar. Isso às vezes atrapalha um pouco”. Ela ainda colocou que a falha na comunicação pode prejudicar o andamento de todos os setores, pois acontece, mas entre as equipes e não internamente a elas.

Perguntado sobre a eficácia da comunicação, Manoel disse que só é falha em relação às requisições. “Tudo é registrado (...), na ISO tem assim, pedidos feitos até tal hora serão entregues no dia seguinte. Mas eu, pra não deixar eles na mão, eu fico até tarde, mas entrego todas”.

“Comunicação é aquela coisa, (...) às vezes você depende de uma pessoa e ela não te passa aquela comunicação, então você, por mais que a comunicação venha, eu sempre vou atrás pra ver se é (...)”, porém isso que foi dito, segundo ele, cabe à comunicação entre os setores.

“É, a comunicação é uma coisa que a gente busca constantemente né, sempre tem falhas, sempre tem os ruídos né, e sempre tem algum probleminha, então a comunicação é algo que nunca ta 100%, nunca, e nunca vai estar, né, principalmente entre os setores né, a comunicação que o setor tem que ter comunicado pro outro, então, isso é um dos conflitos que tem aqui no Hotel. No setor também tem problema de comunicação, mas não tanto. (...) E a comunicação tem que ser uma coisa transparente tem que ser uma coisa certa, para poder falar a mesma linguagem”. (Fernando).

O relato de José revela uma certa insatisfação no que diz respeito à comunicação chefia-colaborador, nada que seja de difícil resolução. Pode até estar havendo uma falha por parte da direção em não ter se dado conta do que tal fato pode estar provocando na visão dos colaboradores.

Analisando-se as formas de comunicação utilizadas pelos colaboradores, assim como a maneira como estas se desenvolvem, é visível o papel inibidor à criatividade no que remete internamente às equipes, até mesmo pelo fato das diferentes opiniões dos entrevistados, as quais



apresentam discordância. Neste caso, através da maior parte dos relatos nota-se um certo grau de descontentamento no envolvimento e relacionamento a respeito da eficácia das formas de comunicação, em que se encontram alguns empecilhos durante os processos comunicativos. Este ponto é extremamente importante, pois inibe a continuidade das tarefas quando da necessidade de troca de idéias internamente às equipes.

Em se tratando da comunicação entre os setores, é notável a falta de comprometimento em realizar determinadas solicitações originadas de outras equipes, ou pior, a desatenção em ouvir e responder ao que foi comunicado, quando da não interferência de um membro de nível hierárquico superior ao do ouvinte. Embora conforme foi falado, até mesmo nesta última situação a resposta é escassa. Principalmente se comparado ao que ocorre dentro das equipes, a comunicação entre elas mostrou-se por vezes inferior, fato este que dificulta e praticamente anula a possibilidade de continuidade das tarefas por motivo de espera em relação à fatores alheios às possibilidades de cada setor individualmente. Motivo suficiente para impedir o desenvolvimento da criatividade nos membros de cada equipe.

### 5.3.3 Cultura organizacional

A cultura é um conjunto de valores, pontos de vista, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como sendo o mais adequado. A cultura representa o sentimento de uma organização, uma vez que apesar de passar despercebida todos fazem parte. (DAFT, 1999)

Law (2001) exemplifica melhor o significado de cultura ao dizer que “todos os locais de trabalho têm códigos de conduta, histórias, hábitos, rotinas, apelidos, frases-chave, mitos, missões, pronunciamentos do presidente, objetivos, estratégias, sistemas e procedimentos”, e que juntando todos eles têm-se a cultura de uma organização.

No âmbito das equipes ou grupos de trabalho, e não mais a nível individual, Stacey (apud LAW, 2001) define a cultura como:

um conjunto de crenças ou suposições que um grupo de pessoas compartilha referente à maneira de ver as coisas, de interpretar acontecimentos, ao que vale questionar, a quais respostas serão aceitáveis, a como se portar com os outros e a como fazer as coisas. A cultura de um grupo de pessoas desenvolve-se à medida que elas se relacionam uma com as outras. As partes mais importantes de uma cultura são inconscientes e não podem ser impostas de fora, mesmo pela alta direção.

De acordo com os relatos dos entrevistados, é possível observar a presença de uma cultura baseada principalmente na valorização do ser humano, aonde ele é antes de tudo respeitado e escutado.

“Eles tão sempre colocando isso daí (cultura), eles tão sempre frisando isso. (...) Tão sempre frisando sobre a família Praiatur. (...) Na verdade, olha, aqui é o meu primeiro emprego, mas desde que eu cheguei aqui já abracei aqui e fiquei. Mas olha, é muito bom trabalhar aqui, eles tem esse espírito sabe?!” (Manoel)

Sérgio comentou que há muita abertura por parte da organização, fato visível, segundo ele, pelo incentivo que é dado aos colaboradores em relação aos cursos de especialização e outras coisas mais que eles às vezes solicitam.

“A empresa tem uma boa filosofia, ela chama, bota os dois para conversar, ajuda (...)”.  
(Isabel)

“Os filhos do diretor são gente boa, cumprimentam, perguntam como vai (...)”. (Manoel)

Quando um hóspede sente algum tipo de mal-estar é destinada a ele uma “atenção especial”, segundo Isabel, sem nenhum custo extra ao mesmo. (p. ex, sopa, chá etc). “O que que importa pra nós? É o cliente (...) Se o custo não for tão oneroso, sem problema nenhum”.

As unidades de análise nesta categoria analítica foram participação, desafio, liberdade e autonomia, relacionamento interpessoal e suporte do grupo.

Em relação à participação voluntária dos colaboradores nas tarefas, caso não haja, Isabel disse que ou a equipe ‘mina’, exclui, ou chama a pessoa desmotivada, sem vontade de exercer suas atividades, pois caso permaneça sem ânimo acaba saindo da organização por conta própria, na prática ela afirma o seguinte: “pessoas que não tinham nada, nada de perfil, foi insistido e tão aqui (...)”.

Isabel ainda acrescenta que: “tem que trabalhar primeiro para a empresa para depois pro segundo plano. Uma coisa leva à outra”.

É unânime a satisfação dos colaboradores em trabalhar para o Praiatur, pois neste aspecto, da cultura organizacional, todos afirmam ser favorável ao desenvolvimento dos colaboradores, pois há uma constante preocupação individual com os mesmos. Já que o bem estar deles o que move a organização.

Os desafios são tarefas ou missões que exigem da capacidade criadora do homem uma atitude além daquela que é manifestada diariamente. Não obstante são um fator fundamental para qualquer trabalho, pois pode-se dizer que eles “mexem” com a pessoa, provocando nela um desejo de ultrapassá-lo através da busca de uma solução viável e criativa, resultando num novo aprendizado.

Confirmando a teoria, Marta disse procurar sempre tentar aprender e fazer aquilo que não sabe, ao invés de delegar a outro membro, pois seria uma coisa a menos para ela aprender. Desafio para ela é “ter que aprender e ter autonomia para decidir pelo sim ou não”.

Fernando afirmou que a “minha função específica é desafio diariamente né, o recrutamento e seleção é um desafio, porque a gente tem que contratar a pessoa certa pro local certo, né, e isso é uma das coisas mais difíceis que tem (...)”. O fato de ele ter que conhecer o entrevistado em ½ hora e neste tempo traçar o perfil para poder dizer (avaliar?) se serve ou não para a função. “Há uma margem muito grande dessa pessoa não se adaptar à função ou se adaptar”. Em relação à incerteza, ele colocou que é muito freqüente tanto é que muitas vezes ele se surpreende com o resultado, nos dois sentidos. Na maioria das vezes ele se decepciona, e afirma que, neste caso, as pessoas tem uma máscara, que quando tão sendo entrevistadas aparenta uma personalidade e quando “tiram a máscara” se mostram outra “parece que são craque em fazer entrevista”.

Alice revelou que quando foi contratada pelo Hotel, nos primeiros meses pediu demissão duas vezes, também neste período teve uma crise de estresse. Provavelmente como resultado do enorme desafio que acabara de surgir em sua carreira – assumir um cargo nunca antes experimentado.

O primeiro foi relativo ao seu ingresso na organização, ao referir-se àquela época como “terrível, hoje tudo é automático”. Isto foi dito porque, segundo ela, chegou a pedir demissão duas vezes, pois nunca tinha trabalhado em Hotel e muito menos com a área que de atuação. Na época foi ouvida e também incentivada a permanecer em ambas às vezes, hoje diz que “agora ninguém me tira daqui”.

Até pra mim, eu era só almoxarife, já conhecia as compras, né, então agora faz dois meses que me passaram as compras, né, ma assim ó, eu faço legal, assim sabe?!

Para Manoel, um dos desafios que enfrenta constantemente é o de onde conseguir obter as coisas de que precisa, para isso ele procura telefonar, pesquisar e perguntar. Ele comentou que fica bastante apreensivo achando que alguma coisa pode faltar.

Esse negócio de desafio é bem né, que tu fica (...), mas às vezes tu fica estressado..

Quando eu entrei aqui senti muitos desafios para trabalhar, eram tudo coisas novas (...). Hoje eu vejo assim, que os desafios já são bem menores, porque eu já superei bastante (...).

José acredita que:

todo o desafio é importante, se não tem mais desafio não tem mais motivação para trabalhar.

Para Isabel o fato de ter tido que mudar a configuração de sua equipe por razão da demissão e extinção do cargo de chefe de cozinha e da substituição deste por um cozinheiro, ao mesmo tempo em que teve que se adaptar a novos serviços é visto como um desafio. “A filosofia (...) é sempre nós trabalharmos em uma equipe, por exemplo, existe o setor de cozinha, restaurante, copa e confeitaria. Vamos supor, lá na cozinha e na copa nos já conseguimos fazer

um setor só, com um ajudando o outro, entende? Com o seu próprio cozinheiro, ele já coordena as duas partes”.

O fato de o Hotel trabalhar durante a baixa temporada voltado ao atendimento e realização de eventos, exprime uma tarefa repleta de desafios. Cada período exige diferentes tipos de serviços e atendimento, bem como de adaptações nas instalações do local conforme a necessidade. Uma dos colaboradores entrevistados comentou que quando foi promovido para um determinado cargo ligado ao setor de eventos, vi-se na necessidade de aprender sobre as dependências e equipamentos eletrônicos utilizados para os encontros.

Atender perfis variados de público, para Lúcia é visto como um fato complicado, pois todos os dias surgem novos desafios. “Acredito que qualquer desafio seja uma coisa boa, né, que a gente tá sempre se superando, né?! Eu sou capaz, eu posso resolver (...) Eu gosto.”

Os relatos dos entrevistados revelam um total favorecimento por parte deles na importância que é dada à existência dos desafios, também como em enfrentar os mesmos, pois estes são o catalisador para as novas idéias e trocas de opiniões sobre a melhor maneira de solucionar os desafios.

Proporcionar liberdade e autonomia aos colaboradores de uma organização provavelmente é um dos principais aspectos catalisadores do desenvolvimento da criatividade. Diz-se isso porque do contrário, coerção e dependência dos níveis superiores em relação ao exercício das tarefas, obscurece qualquer tipo de intenção do homem em agir conforme suas idéias.

Analisando-se o que ocorre na organização estudada e pode-se verificar que umas das características mais marcantes nos colaboradores é justamente a liberdade e a autonomia que eles têm para exercer seus cargos.

Marta trabalha quase que todo o tempo em frente ao computador, fazendo reservas e agendando eventos. Certo dia, durante a sua rotina, percebeu que teria suas tarefas facilitadas através do uso de uma planilha eletrônica, em seguida sugeriu e pediu a opinião de seus colegas de setor, logo, partiu para a criação da mesma. “(...) todos adoraram e passaram a utilizá-la também!”.

Lúcia acredita que ela tem autonomia para exercer seu cargo, mas tem pedido a opinião dos outros para saber se ela pode ou deve fazer determinadas coisas. “Posso, não posso?”. Provavelmente esta insegurança remete ao fato de ela estar trabalhando no atual cargo há apenas um mês, tempo insuficiente para tirar todas as dúvidas que o trabalho proporciona.

Sérgio disse que “tem muitas coisas, tem mais coisas que a gente pode fazer do que ir pedir”. Exemplo nítido de autonomia na organização.

Quanto à autonomia para a solução de problemas, desavenças e intrigas que por vezes venham surgir na sua equipe, Sérgio disse que, “é tentado solucionar lá mesmo, cara-a-cara, ou se vê que não vai dar a gente passa pro setor pessoal”, o que não é comum.

Isabel comentou que ela e sua supervisora são aptas a realizarem as mesmas tarefas. Por isso, como resultado da autonomia que ambas possuem na equipe, ao optarem trabalhar nos finais de semana, por acreditarem que “a equipe precisa de alguém no comando (...)”, combinam por conta própria o dia que cada uma vai tirar folga e então uma cobre a que está ausente.

No meu setor, aqui, é bem descentralizado, eu tenho autonomia aqui para tar fazendo qualquer coisa, né (...). Só alguma coisa mais grande assim, alguma coisa assim que vai interferir muito assim ó (...). (Manoel)

É muito difícil as coisas assim que eu preciso chegar (...), na verdade eu faço, passo pra Dona Luisa pra ela só assinar sabe, que ela tá por dentro de tudo o que tá acontecendo, mas é difícil eu chegar assim, só se for alguma coisa muito grave. (Manoel)

Alguns produtos que não fazem parte o uso diário têm que ser comprados no mercado, então é Manoel quem vai. Não passa pelo financeiro, pois ele tem uma autorização para esse tipo de procedimento, pedido de compra, ele assina e a nota fica no mercado, para depois ser paga pelo Hotel (faturada).

Agora assim de cabeça não me vem nada, mas eu já sugeri sim, mas as vezes eu nem sugiro, eu faço, daí as vezes eu digo, será que assim vai funcionar Dona Luisa? Eu faço, experimento e digo:ó Dona Luisa, eu acho que do jeito que a gente tá fazendo aqui, que a gente tem ISO, né, acho que desse jeito seria mais fácil entendeu? Geralmente dá certo, ela aprova.

No setor de A & B (alimentos e bebidas) uma das colaboradoras entrevistadas disse que ela tem liberdade para solicitar produtos que não fazem parte do cardápio usual, mas acrescenta que pelo fato de eles trabalharem de uma maneira mais rápida e ágil, ela “não poderia, de maneira nenhuma, ficar criando muitas coisas porque, porque o objetivo da empresas é reduzir o número de insumos porque, porque tu só acarreta custos”. Para atingir esse objetivo, ela ainda diz que quando necessário balanceia o que precisa e corta o que não tem saída.

Um aspecto criativo e prático é que para todos os pratos foram criadas fichas técnicas que permitem a execução dos mesmos por qualquer colaborador da cozinha em horário de trabalho. Essa idéia surgiu quando da extinção do cargo de chefe de cozinha e da sua substituição por um cozinheiro. Essa transferência ocorreu na busca de redução de custos, pois segundo Isabel, “o chefe não visualiza o custo”. Foi uma boa alternativa, pois permitiu a possibilidade de ampliar a funcionalidade dos membros daquele setor.

Foi colocado ainda que todos os garçons têm liberdade para oferecer uma cortesia a um cliente quando for necessário. Isabel: “o que que importa pra nós? É o cliente (...) se o custo não for tão oneroso, sem problema nenhum”.

Alice diz ter bastante autonomia, pois são poucas as atividades que ela não pode resolver sozinha, as quais tem que recorrer ao diretor para conversar. No entanto na maioria das vezes essa necessidade de se dirigir a um superior, em alguns casos à supervisora também, é relativa a gastos financeiros. O que se explica pelo fato de ela não ter o controle dos mesmos. Em relação a isso ela ainda acrescenta que “tem coisas que são independentes do meu esforço (...), por exemplo, eu gostaria de investir mais, mas o dinheiro é curto. Tem outras despesas (...) para o hóspede falta dinheiro”.

Sem dúvida alguma todos os colaboradores entrevistados confirmaram a total liberdade e autonomia atribuída a eles para o desenvolvimento das tarefas da maneira que eles julgarem ser mais apropriada. Somente em casos extremos eles falaram haver a necessidade de remeter ao supervisor ou diretor para solicitar permissão. Esse aspecto é bastante favorável ao desenvolvimento de idéias criativas, já que não apresenta maiores barreiras impeditivas, e revela colaboradores um tanto confiantes e seguros de seu potencial.

O tipo de relação existente entre os colaboradores configura uma característica muito importante para as organizações. Um clima de amizade, companheirismo, solidariedade e cooperação é, sem dúvida alguma, propício ao bom desempenho das tarefas diárias e ao configura o clima no qual a organização está inserida.

Na primeira reação ao que foi perguntado a ele, José afirmou que sim, há colaboração e solidariedade entre os colaboradores do Praiatur Hotel. No entanto, à medida que a entrevista se desenrolou, ele disse que às vezes, quando precisa que alguém de outra equipe realize uma tarefa para ele, pode ser difícil, resultando numa dificuldade dele executar o seu trabalho normalmente. E que não há retorno por parte das outras equipes. Neste caso é visível a falta de cooperação por parte de umas das equipes em relação ao que é solicitado por um membro de outro setor. O que não acontece internamente na equipe, aonde segundo ele, quando da dificuldade de algum membro realizar uma tarefa há colaboração dos outros na conclusão da mesma. Além disso, disse que quase não há divergência de opiniões dentro da sua equipe, eles procuram soluções juntos para a efetiva conclusão das tarefas, e todos acabam concordando com as idéias dos outros.

“Ah, se tu poder fazer isso pra mim”. Mesmo sem solicitar ajuda ele nota a solidariedade do pessoal da cozinha. “Ah, às vezes eu tô ali atrapalhado, pode deixar que a gente vai ali e pega os carrinhos (...)”. (Manoel)

Em relação à solidariedade e apoio dos colegas, Sérgio afirmou que “sempre há alguma rivalidades (...) isso é normal em todas as empresas. Nada que influi no trabalho”. O que é confirmado logo em seguida, quando ele fala que no Praiatur os esforços são somados e os resultados positivos.

Pelo fato de depender muito da relação com outros setores para a conclusão de suas tarefas, Alice disse haver solidariedade e cooperação entre todos estes. Embora tenha comentado que “particularmente não tenho problemas com ninguém, as vezes acontece de discutir com alguém, mas é tudo resolvido na hora. (...) É sempre problema de trabalho, nunca particular”.

Lúcia diz que por ter trabalhado em outra época num setor que é muito ligado ao que ela trabalha atualmente, sempre teve muito contato com ambos. “A gente sempre teve muita sintonia, (...) eu continuo me vendo nas duas equipes”. Baseado nisto afirma haver muita solidariedade e cooperação entre as equipes, e que todos se ajudam. Diferente do que foi relatado por José.

De acordo com Fernando, quando acontece algum tipo de erro ou desentendimento, os colaboradores costumam passar a culpa para outro setor que não o deles, apesar disso ele afirmou a possibilidade de minimizar tal fato. A solução foi buscar o trabalho desenvolvido por uma empresa de desenvolvimento de pessoal, terceirizada, que fornece um treinamento voltado a fazer com que os colaboradores vejam da mesma maneira que os supervisores e diretor vêem.

Em relação à cooperação e solidariedade, Fernando diz que: “sempre há conflito, se não tiver conflito problema tem”.

O Praiatur é uma coisa só, cada um tem a sua função aqui. Então isso é enfatizado, os supervisores falam isso em reunião né, isso tem que ser enfatizado. E o próprio sistema de qualidade visa isso (...). Para que as pessoas enxerguem a coisa global, não ficar focalizada dos procedimentos do setor. (Fernando)

Pelo que foi observado, quando o assunto remete à colaboração entre duas equipes distintas, na maioria das situações não há evidência da mesma. Mas o fato do Hotel enfatizar a necessidade de desenvolver a solidariedade e visão do todo entre os colaboradores e mais especificamente entre os setores, demonstra que eles já diagnosticaram essa fraqueza e que estão buscando revertê-la.

### 5.3.4 Liderança

O papel do líder remete ao que foi descrito na teoria, sobre a importância da liderança na organização, mais especificamente em uma equipe.

Através dos relatos de alguns dos colaboradores do Praiatur, pode-se perceber que em se tratando ao relacionamento destes com seus supervisores bem como com a direção também, há total abertura, o que quer dizer que eles têm fácil acesso aos mesmos.

O primeiro aspecto importante foi dado pelo relato de um dos colaboradores, que distinguiu o papel desempenhado pelo líder e pelo chefe.

A palavra chefe já é pejorativa né, chefe é aquele que manda, não aquele que lidera (...), então na realidade o líder interfere muito na criatividade, ele pode inibir a criatividade total dos seus funcionários, ele tem que ter uma postura de descentralizar e deixar que as pessoas façam da sua maneira. O que ele tem que cobrar na verdade é o resultado (...).

Ele não tem que dizer como uma pessoa deve cumprir determinada tarefa, solicitação, a pessoa é que deve utilizar toda a criatividade dela.

Ele acrescentou que, na realidade o que importa para o líder é que o resultado atinja o esperado, caso contrário toda a criatividade do colaborador poderá ser inibida. “O papel do líder é essencial”, o que, segundo ele, é verificado no Praiatur.

Fernando afirmou que se estiver esperando alguma coisa e solicitá-la a um subordinado, e não transmitir o que quer de uma forma coerente e clara, a pessoas vai acabar fazendo outra coisa, que não a que ele esperava. Neste caso, segundo ele, a forma tradicional do chefe brigaria com o subordinado, já o líder não, este vai procurar a causa da distorção e se o erro for dele próprio irá reconhecer.

Soube-se, através de José, que quando ele acha que algo na realização de suas tarefas não está em conformidade com o habitual, seja o que for, até mesmo para sugestões, ele se remete ao supervisor de seu setor em busca de uma solução. E confirma que sempre é escutado. Para ele esta característica da chefia facilita o trabalho.

Para Marta, não há o que reclamar com o que diz respeito à supervisão. “Eles concordam com tudo, nunca dizem não... têm confiança em mim”.

“No meu caso ela (supervisora) pede mais opinião minha do que dela”. (Sérgio)

Em referência a outros negócios do ramo hoteleiro, em que já trabalhou ou tem conhecimento a respeito, Sérgio afirmou perceber: “que é bem unido né, tanto é que por o Hotel (Praiatur) ser bom por eu entender que tem pessoas que tá 7, 10, 15, 18 anos aqui, então é porque, o Hotel é bom porque ele mostra pra nós, no caso a direção, que eles tão com os pé no chão. Eu não gosto muito de comparar outros hotéis, eu já trabalhei, fiz extra, faço extra em outros hotéis, a gente vê que a direção não tem aquele contato com o pessoal. Só vem, pega o dinheiro e vai embora. Não demonstra que eles tão junto, sabe?!, não há vínculo e afetividade e tudo um oba-oba”.

Alice acredita que a característica da sua chefia é favorável, pois “(...) estimulam, reconhecem, fazem elogios, críticas (...)”. Nas palavras dela o diretor prefere chamar atenção de um colaborador por ele estar indo além do que ele não fazer. Sua opinião é de que o fato da organização aceitar as idéias dos colaboradores é muito bom no Hotel.

Manoel falou que há muita abertura por parte da chefia, e também preocupação com o bem estar dele, pois quando a sua supervisora percebe que ele está chateado se dirige a ele e pergunta o que foi, na tentativa de ajudá-lo. Perguntado sobre o que acha o da sua chefia disse: “eles favorecem, tão sempre incentivando as pessoas para que a pessoas participe, para que a pessoa tenha idéias (...). Eles fazem com que a pessoas pense, se mecha, vai lá, entendeu?” Citou como exemplo o programa “Idéia brilhante” como sendo um dos recursos para tentar incentivar os



colaboradores à produção de idéias criativas. Outro ponto também relativo às características da chefia, segundo ele, é o fato do diretor estar sempre circulando muito pela organização, principalmente pelo almoxarifado, local de trabalho de Manoel, quando sugere bastante a respeito de mudanças no atual procedimento. O entrevistado ainda falou que o diretor tem “boas idéias”.

Um aspecto interessante referente ao diretor-proprietário diz respeito ao fato dele, segundo os entrevistados, ser extremamente atencioso e aberto aos colaboradores, evidenciando ser isto o fator-chave para o bom relacionamento e convivência entre todos dentro da organização, até porque, como muitos disseram, “o Hotel é uma família”.

Percebeu-se também um relacionamento estreito de alguns colaboradores com a direção do Hotel.

Todo mundo pode entrar na sala do diretor a hora que quiser, a menos que ele esteja em reunião.

Além disso, foi dito também por Alice, que o diretor circula muito pelas dependências do Hotel.

Algumas pessoas (camareiras) ficam tensas com a presença do diretor... quem não tem contato diário. No mais todos se sentem bem. (...) O diretor participa das festinhas, os filhos trabalham no Hotel. É uma família. (Alice)

Para uma das colaboradoras, Lúcia, o supervisor do seu setor é o “socorro, ele tem a frente à decisão”.

Segundo a fala de Lúcia, nota-se novamente a abertura que a supervisão e direção proporcionam ao restante aos colaboradores. “Eu prefiro dar minha opinião, mesmo que não tenha nada a ver com o que está acontecendo, oh, eu acho que deveria ser assim”. Ela ainda comentou sobre o interesse das chefias em ouvir as idéias, “... eles (direção) também acham válido, pois os funcionários estão bem mais por dentro do que está acontecendo na empresa do que eles”.

Além do espaço que a chefia proporciona aos colaboradores, Isabel salientou que “o hotel tem o maior interesse em que a gente consiga se desenvolver. Dá muito incentivo”.

De acordo com Isabel:

o que mais me dá ânimo é que todos os meses sugestões são ouvidas, se são feitas ou não é depois.

A colaboradora falou também que a direção se preocupa em ajudar os problemas particulares de cada um:

o dia que eles me vêem triste, um ou outro, o que que foi, tu tá triste?. Outra coisa também que eu vejo é assim ó, por exemplo, se você tá com um problema financeiro, a empresa sente, conversa e tenta de uma maneira ou de outra te ajudar. Não pagar tuas contas, mas (...) dão um dinheiro e parcelam.

A partir dos relatos, constata-se o consentimento entre a maioria dos colaboradores no que diz respeito ao aspecto favorável da chefia em relação a eles. Em todos os momentos em que os colaboradores remeteram à chefia, foi nítida a satisfação dos mesmos ante a postura flexível,

motivadora e aberta no que diz respeito às idéias e opiniões de todos. Estes aspectos sem dúvida algumas são essenciais para que os colaboradores sintam-se aptos a produzirem novas idéias e a interagirem com suas equipes, sem que haja receio de repressão ou dificuldade por parte da supervisão e/ou direção.

O respeito por parte da liderança em relação às diferentes opiniões e maneiras de trabalhar de cada um de seus colaboradores, provoca neles uma certa segurança em relação à conclusão de seus processos diários a partir de um novo ponto de vista, no sentido de não temer repressão ao trilhar um caminho que não o mesmo de sempre. Ao mesmo tempo em que há o contato com a equipe, o qual pode ser intensificado dependendo da tarefa em questão.

### **5.3.5 Treinamento, salário e benefícios**

O treinamento pode ser visto como aquele fornecido ao colaborador quando do ingresso na organização, ou mesmo quando da transferência dele para outro cargo. Em ambos os casos visa ensinar ao colaborador sobre como são feitos os processos para atingir os objetivos do setor. Num segundo tempo, estaria relacionado ao aperfeiçoamento e acúmulo de informações por parte do colaborador após algum tempo de sua admissão na organização, o que auxiliará no desenvolvimento profissional e pessoal. Podendo ser também externo ao ambiente organizacional.

O treinamento fornecido aos colaboradores quando do ingresso na organização em estudo, tanto para aqueles contratados para a alta temporada, para extras ou os efetivados, se divide em três momentos diferentes:

- a) estudo do manual de integração (inclui a ISO): este tipo de treinamento é fornecido pelo colaborador de recursos humanos, e inclui o aprendizado das normas e aspectos referentes ao funcionamento do Hotel;
- b) conhecimento dos procedimentos do setor: geralmente é fornecido pelo supervisor do setor ou por algum colaborador da equipe capacitado para tal. Este tipo de treinamento inclui explicações sobre todos os procedimentos que deverão ser cumpridos pelo novo colaborador e que dizem respeito ao setor ao qual ele faz parte;
- c) conhecimento dos procedimentos para casos de emergência: refere-se aos ensinamentos sobre como os colaboradores devem proceder em caso de emergência nas dependências da organização. Não foi especificado quem seria o instrutor.

Segundo Fernando, conforme determinação legal, há um prazo máximo de 90 dias, fase de experiência para novos colaboradores, para o treinamento ser fornecido ao mesmo. “Dentro dos

90 dias obrigatoriamente o colaborador tem que passar por todo os treinamentos. Se não ele vai ser considerado como inapto”.

Ele também explicou que “o treinamento da ISO tem que ser 100%. Desde o mais baixo nível da hierarquia até o presidente, todos eles têm que falar a mesma linguagem. Por que a ISO na verdade é isso, né, todos têm que contribuir. Foi feito um treinamento de integração, principalmente de sensibilização da ISO, então o que que é isso? Pra que que serve ela? O que que ela vai trazer de bom pra nós?”

José ingressou no Hotel em um cargo e um mês depois foi promovido para outro cargo, no qual nunca havia trabalhado antes. Em vista disso, passou entre 1 e 2 semanas de treinamento, o resto aprendeu no dia-a-dia. No entanto, ele afirmou que já tinha bastante experiência, aprendeu rápido e por isso não precisou de muito auxílio dos membros daquela equipe, embora naquela época o volume de serviços fosse menor, já que hoje acumulou outras funções. Ele acredita que, hoje, se fosse colocado outro no seu lugar, este precisaria de mais treinamento.

Isabel também ingressou no Hotel e foi encarregada da realização de tarefas nunca antes conhecidas por ela, e aprendeu sozinha a desempenhar seu papel. Ela afirmou que se quiser ou precisar, fazer algum tipo de treinamento externo à organização basta solicitar. Em alguns casos o Hotel paga tudo, em outros parcela para o colaborador e desconta gradualmente do salário.

Para Lúcia o treinamento foi dado logo que entrou na organização, segundo ela há uma frequência nos cursos de aperfeiçoamento e dinâmica. “É sempre bom”.

Marta comentou que além do treinamento que lhe foi concedido logo que se deu sua transferência de outra equipe, houve também um *tour* através da estrutura do Hotel, incluindo visita aos apartamentos.

“Quem me passou tudo o que eu sei foi o Sr. Júlio sabe, em matéria de conhecimento e tal”. “A falta de tempo atrapalha”. Todas as vezes foi o Hotel quem ofereceu. (Manoel)

Sérgio afirmou que o fato dele ter feito um curso de garçom aos 12 anos foi o motivo principal pelo qual o contrataram o que, segundo ele, foi o diferencial dele em relação aos outros.

Isabel é uma colaboradora que inclui no exercício de sua profissão o treinamento de outros colaboradores de seu setor. “Aprendi um monte, ensinei um monte, troquei muitas idéias”. Ela afirmou ter participado de vários tipos de treinamento, tais como, de motivação, de agilidade e de integração, e que só não participa daqueles que são voltados para outros setores mais específicos. Além dos cursos internos à organização, disse já ter feito vários cursos fora do Hotel, pois segundo ela, o Hotel paga até a gasolina. “O Hotel tem o maior interesse em que a gente consiga se desenvolver. Dá muito incentivo”.

Sérgio afirmou que já fez inúmeros cursos de aperfeiçoamento para o exercício de seu cargo, e que em determinados anos ele chegou a fazer de 10 a 15 cursos por conta própria, sem

recursos do Hotel, que nem mesmo sabia a respeito dos cursos durante o decorrer dos mesmos. Sérgio disse que sempre fazia os cursos e ao término levava o certificado para apresentá-lo na organização. No entanto, afirmou que o Hotel costuma oferecer vários cursos para sua equipe no restaurante.

“Eles tão sempre fazendo uns treinamentos, de manipulação de alimentos, de integração”.  
(Manoel)

Pelo que foi observado, na organização estudada é bastante comum a oferta de cursos visando o crescimento dos colaboradores, tanto ministrados nas dependências do Hotel como externos ele, para quem estiver interessado.

Uma empresa de capacitação profissional fornece programas de treinamento comportamental para os colaboradores do Hotel. De 2000 a 2002 o contrato com esta empresa era anual, o qual era mantido com um cronograma a ser cumprido durante todo o ano. No máximo de 2 em 2 meses era fornecido aos colaboradores treinamento comportamental, com foco principalmente na liderança. Neste ano, percebendo que o Hotel esta mais maduro e principalmente que estaria ciente quando da necessidade em fornecer treinamento aos seus colaboradores, cessaram os pagamentos anuais à empresa. Passando a serem esporádicos.

De acordo com Fernando, um dos últimos treinamentos serviu também de diagnóstico para conferir uma média ao espírito de equipe dos colaboradores, ao qual foi obtido nota 8, segundo critérios próprios daquela empresa. Segunda esta, o que falta para 100% é uma maior integração dos colaboradores fora do ambiente organizacional. Todavia, em relação aos setores internamente a nota é 10, já que este é excelente. Perguntado sobre o motivo que teria levado a essa diferença entre o grau de integração entre e dentro dos setores, Fernando respondeu que ele acha que é “falta de visão no todo, no geral, (...)”. Ainda colocou que a pesar de todos de alguma forma contribuírem para o resultado final, o pessoal de “chão de fábrica” não vê o todo, mas só o seu setor em particular.

Em relação aos treinamentos externos, José afirmou que são mais voltados aos líderes. “O Hotel já contratou consultores para dar palestras aos funcionários. (...) Sempre é bom, uma idéia nova, uma coisa nova que você aprende”. Em relação à pratica, ele comenta que tudo que se ouve nas palestras já é realidade na organização, que para ele está bastante adiantada nas práticas administrativas, visto ser inovadora e estar à frente da concorrência.

Fernando afirmou que em se tratando de cursos fora do ambiente do Hotel, e que os mesmos representam interesses da organização para com os seus colaboradores, “a gente financia, né, alguma coisa, 50%, às vezes 40%. (...) isso é bem direcionado, não é para todo mundo”. Quando da solicitação de cursos, por parte dos colaboradores, o Hotel estuda a possibilidade, “porque se não, como a rotatividade é grande (...), no segmento é grande, na média do segmento a

nossa é das menores, a gente investe muito na pessoa com custos fora, depois eles saem do Hotel". *Turn over* no Praiatur 13,5 %, do segmento mais de 20 %.

Em relação à contratação de pessoal para a alta temporada, afirmou que procuram por aqueles que já trabalharam na organização em outras ocasiões, pois acreditam que eles têm mais experiência, caso contrário, treinam os novatos nas dependências do Hotel.

O treinamento seja qual for sempre que aplicado corretamente, e para o público certo, será favorável à produção criativa. Isto se explica pelo fato de que o aprendizado de novas formas de realização do trabalho, assim como o acúmulo de conhecimentos gerais, de técnicas de relacionamento e dinâmica de trabalho, servirão de estímulo para que o colaborador procure unir o que ele sabe com o que ele acabou de aprender para dessa maneira obter diferentes soluções e idéias para a performance diária. Não só a nível individual como do grupo também, pois permite a troca do que foi assimilado por cada um, pois mesmo com treinamentos similares cada um conserva aquilo que for mais importante para si.

Corroborando com esta afirmativa, Fernando faz uma análise da real função de seu cargo e coloca que há a constante necessidade de estar sugerindo e melhorando o que já é utilizado, assim com de buscar as novas tendências e ferramentas de RH, sempre estudando e verificando a real utilidade de cada uma destas ferramentas e adaptando-as à organização.

A remuneração extra, assim como alguns benefícios que os colaboradores recebem, são vistos como uma forma de motivá-los a melhorar, a aumentar o rendimento das tarefas, e de também de ser uma forma de valorizar o ser humano e proporcioná-lo um ganho a mais, mas nem sempre financeiro.

No entanto, conforme a Legislação Trabalhista Brasileira determina, existem alguns critérios em relação à remuneração e aos benefícios que devem ser cumpridos por todas as organizações.

A remuneração, de acordo com a CLT, inclui o salário indireto, pago por terceiros (gorjetas), e o salário direto, pago pelo empregador (em dinheiro ou utilidades).

As gratificações são uma generosidade do empregador que pretende incentivar o empregado, visando a obter maior dedicação deste. Estas poderão ser pagas por mês, por semestre ou por ano, de acordo com a forma ajustada pelas partes. Se forem pagas com habitualidade, têm natureza salarial. (CLT)

"Tudo o que a lei obriga não é benefício (...)". (Fernando)

Fernando colocou que todos os colaboradores do Hotel recebem um salário referente à média da categoria. E que, no entanto, o ser humano nunca está satisfeito, pois como ele mesmo colocou: "diminuir salário desmotiva, mas aumentar salário não motiva ninguém", ele diz que o

aumento pode até motivar, mas por no máximo 1 ou 2 meses, passado este período não há nenhum tipo de melhora observável.

“O pessoal reclama muito em hotelaria do salário, só que assim oh, quem entra fica”.  
(Isabel)

Conforme foi observado através dos relatos, no Praiatur Hotel, além do cumprimento das obrigatoriedades impostas pela Lei, são utilizadas outras formas de remuneração complementares à salarial.

Uma destas formas é a remuneração variável, conhecida como PPR (Participação por Resultados), onde o colaborador é beneficiado conforme o alcance das metas estabelecidas pela organização.

O PPR, segundo Fernando, por não ser uma obrigação imposta por lei, é visto como um benefício pelo Hotel. Este é baseado em três aspectos: superação da expectativa do hóspede (analisada através das respostas de cada hóspede quando do preenchimento de uma pesquisa de satisfação solicitado no ato do check-out); taxa de ocupação de hospedagem; rentabilidade.

A respeito do PPR, Manoel disse não saber muito bem como funciona o programa, apenas sabia que ele era remunerado uma vez na baixa temporada e outra na alta.

Alice esclareceu o funcionamento do Programa de participação nos resultados. Ela explicou que este tipo de remuneração acontece 2 vezes ao ano, em março e novembro, abrangendo todos os colaboradores, e que para obter o PPR é necessário atingir algumas metas. Conforme pode-se supor, na alta temporada ganha mais do que na baixa, porém, desde que ela ingressou na organização, todos os anos o resultado têm sido maior do que o anterior. Alice acredita que isto serve como um estímulo para fazer melhor.

Foi observado que os colaboradores estão bastante motivados em relação a isto, preocupando-se com o incremento da remuneração semestral: “Por isso que eu lido muito com custos, porque eu quero aumentar o nosso PPR também, né?! E aumentar o Hotel.” (Isabel)

Para Sérgio, o programa de remuneração oferecido pelo Hotel é bom, pois estimula as pessoas a trabalharem mais para ganhar mais.

De acordo com as entrevistas, ficou claro que para obter o benefício fornecido através da remuneração por comissão, a principal meta a ser alcançada pelo setor comercial diz respeito à ocupação do Hotel. Isto significa o aluguel mínimo de 1120 leitos/mês para os membros de o setor ganharem comissão sobre as mesmas. No entanto, durante a baixa temporada essa meta torna-se mais difícil de ser atingida, em virtude da sensível diferença de sazonalidade típica da região litorânea.

Marta comentou que durante os meses de verão, essa meta é por vezes ultrapassada, o que garante uma remuneração ainda superior àquela dos 1120 leitos, podendo chegar a ser maior do

que o salário mensal. Por outro lado, ela não soube dizer nada a respeito desse tipo de remuneração em outros setores.

A remuneração segundo o alcance das metas de ocupação é somente para o setor comercial, o que é visto pela organização como um incentivo de vendas.

Segundo consta na CLT, a remuneração por metas, ou comissão, “são retribuições financeiras pagas ao empregado com base em percentuais sobre os negócios que efetua, ou seja, constituem o denominado salário por comissão”. Além disso, consta ainda que “o pagamento das comissões deve ser mensal, à medida que haja a conclusão dos negócios, mas permite-se que as partes, mediante acordo, fixem outro prazo, desde que não superior a 90 dias, contados da aceitação do negócio”.

Em relação aos benefícios que o Hotel concede aos seus colaboradores, estão:

- a) convênio médico para o colaborador, esposa (o) e filhos;
- b) convênio com cabeleireiro;
- c) convênio com farmácias;
- d) pagamentos dos salários em dia;
- e) participação nos resultados;
- f) alimentação subsidiada;
- g) restaurante colaboradores;
- h) valetik alimentação;
- i) alojamento;
- j) treinamentos periódicos para crescimento pessoal;
- k) oportunidade de crescimento profissional na empresas;
- l) ferramentas e equipamentos de trabalho atualizados;
- m) ambiente de trabalho saudável e com segurança;
- n) prêmio Idéia Brilhante;
- o) prêmio Idéia Classificada;
- p) prêmio colaborador destaque do mês;
- q) prêmio colaborador destaque do ano;
- r) Unimed não subsidiada para colaborador com mais de 3 meses de trabalho;
- s) Associação dos colaboradores (ASSECULTUR);
- t) Convênio com faculdade;
- u) Plano odontológico;
- v) Avaliação de desempenho;

Além do pagamento em dinheiro, compreendem-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado.

Percebe-se então, que a lei permite o pagamento do salário em outros tipos de vantagens para os colaboradores como alimentação, habitação, vestuário, etc., não se permitindo, porém, como única forma de pagamento. Exige-se que pelo menos 30 % do pagamento seja efetuado em dinheiro (art. 82 da CLT) que, embora se refira à composição do salário mínimo, tem sido utilizado pela doutrina como parâmetro para os demais salários.

Manoel explicou que há no Hotel um “Banco de Horas”, onde tudo fica registrado no cartão de ponto, ou seja, a cada vez que o colaborador ingressa na organização, bem como vai embora, ele passa o cartão ponto magnético num leitor e toda a informação fica registrada num sistema informatizado, para no final de cada mês o colaborador ser retribuído conforme sua frequência na organização.

Apesar da prioridade que existe em fornecer alimentação aos colaboradores que recebem até 5 salários mínimos, todos no Hotel recebem alimentação.

Até a alguns meses atrás, o almoço era servido no refeitório do Hotel, mas este fechou para reformas e então passou a ser distribuído aos colaboradores um vale alimentação de R\$ 4,00 por dia. Estes são utilizados em um restaurante nas proximidades que efetuou parceria com o Hotel, e também em outro, com o qual os próprios colaboradores tomaram a iniciativa e se uniram para fazer parceria, pois segundo eles é melhor. Sendo assim, ambos os restaurantes dão 10 % de desconto nas refeições.

Concluída a reforma as refeições voltaram a ser servidas no refeitório do Hotel, e é descontado mensalmente de cada colaborador um valor irrisório referente à alimentação, segundo depoimento de Sérgio.

Fernando ainda comentou que além do almoço, é também fornecido jantar para os colaboradores do turno na noite. Em ambos os casos é descontado um valor insignificante, como havia confirmado Sérgio. “Não chega nem a ser o custo da própria alimentação, a gente cobra só pra pessoa valorizar mesmo, porque eles só valorizam quando a gente cobra, então a gente tá cobrando mesmo”.

Isabel citou outro tipo de benefício, o *cartão azul*. Segundo ela, este cartão é disponibilizado a todos os colaboradores e possibilita compras de até R\$ 30,00 no supermercado do bairro, sendo descontado um valor de R\$ 6,00 do salário.

Fernando explicou que o *vale ticket alimentação* fornecido aos colaboradores equivale a uma cesta básica, porém, com o vale, o colaborador está apto a fazer compras no mercado. Esta mudança, de cesta básica para vale, se deu porque muitos produtos fornecidos não eram



utilizados. Hoje, com R\$ 30,00, referentes ao vale, a pessoa compra o que quiser e monta a sua própria cesta básica, personalizada.

Além da alimentação, outro tipo de benefício que também pode ser deduzido dos salários são os *vales-transporte*. Eles estão disponíveis para todos os colaboradores que precisarem, mas pelo que foi observado, a grande maioria dos entrevistados residem próximo ao local de trabalho, até porque, segundo eles, os empresários da região dos Ingleses estimula a contratação de pessoal residente no bairro.

Desde que ingressou no Hotel, ficou acertado entre Isabel e o empregador que ela bancaria o próprio transporte, para o qual ela utiliza carro próprio, mas garantiu que se quisesse teria vale transporte.

Na época em que Lúcia ingressou no Praiatur, em virtude da falta de ônibus no horário que iniciava suas atividades, ia diariamente de carro à organização. Hoje ela afirma que pelo fato de ter sido promovida a outro cargo e de também ter tido o horário de trabalho alterado, até poderia se deslocar através dos ônibus, mas preferiu continuar utilizando seu carro.

Manoel disse que mora perto, e que por isso não recebe vale transporte, mas que “o pessoal que mora longe recebe”.

Marta também contou que vai a pé ao trabalho, e que não utiliza os vales-transporte oferecidos.

Concordando com o que foi relatado por todos os entrevistados, Sérgio afirmou que o vale transporte, apesar de ser disponibilizado para todos, apenas é utilizado por aqueles que residem longe do Hotel. Ele costuma ir de bicicleta diariamente ao trabalho.

José também diz que mora perto e não utiliza os vales transportes, e que em 5 min caminha de sua casa até o Hotel.

Alice, como todos os anteriores, disse que mora perto, mas que na época em que morava longe ganhava vale transporte, hoje ganha salário integral.

Outro benefício é o alojamento para todos colaboradores, todavia os que apresentarem maior necessidade serão os beneficiados.

Embora Isabel tenha feito a entrevista no Praiatur já decidida a voltar para a sua cidade, depois de um pouco de resistência, a empresa de recrutamento pela qual ela foi indicada entrou em contato com ela e disse que também haveria um alojamento, do Hotel, para ela morar. Acabou aceitando. Segundo Isabel, como na época não havia possibilidade de o empregador pagar um salário mais alto pelo seu trabalho, foi feita uma troca, ela seria a síndica e teria uma casa só para ela.

Esse alojamento, como é chamado pela empresa, para ela é “uma super casa”. No total são 4 casas, que acomodam até 4 pessoas cada e estão situadas a 2 km do Hotel.

Fernando confirmou que o benefício atribuído aos alojamentos não é de caráter obrigatório, e que em princípio todos os colaboradores têm direito de morar lá, a seleção fica a critério de uma lista de espera na qual são avaliadas as atuais condições e necessidades de cada um dos inscritos. No total são 4 apartamentos, 2 coletivos (um feminino e outro masculino, cada um para até 4 pessoas) e outros 2 familiares. O Hotel só cobra a taxa de água e luz dos colaboradores que residem no local.

Também é oferecido para todos os colaboradores o auxílio saúde. Este consiste no convênio com uma clínica médica do bairro.

Marta explicou que funciona da seguinte maneira, o colaborador pega uma requisição no Hotel e cada consulta custa R\$ 30,00, destes, o Hotel paga R\$ 10,00, que depois serão descontados em folha e o convênio cobre o restante.

O *plano odontológico* também é oferecido a todos, mas dos entrevistados, apesar de todos terem conhecimento deste benefício, poucos afirmaram fazer uso do mesmo.

Manoel disse que há bastantes convênios, com dentista, médico, e que participa de ambos.

A respeito dos benefícios médicos e odontológicos, Sérgio disse que ele e toda sua família, mulher e filhos, participam do plano de saúde.

Segundo Marta, o desconto não é mensal, e só será descontado do salário quando a pessoa fizer uso do plano odontológico, sendo que o valor corresponde a R\$ 17,00.

Em relação ao *auxílio educação*, as opiniões foram variadas.

José, que se formará na faculdade final deste ano, firmou não saber de nenhum tipo de benefício relacionado ao estudo.

Quando perguntada sobre a mesma coisa, Lúcia respondeu: “que eu saiba não, talvez pra mim até vá mudar alguma coisa, mas nesse sentido não”. Ou seja, apesar de não só saber da posição da organização quanto à flexibilização do horário de trabalho para possibilitar o estudo, fez-se entender que ela gostaria de voltar estudar, e que se tivesse conhecimento de outro benefício favorável às intenções dela, provavelmente faria algum curso de especialização ou pós-graduação, já que ela tem curso superior.

Marta disse não saber nada em relação ao incentivo ao estudo, mas que está interessada em saber porque quer fazer faculdade.

Alice se mostrou um pouco mais informada ao dizer que o Hotel tem convênio com uma faculdade (**Decisão**), a qual fornece descontos para o colaborador que quiser ingressar em algum curso. Em relação à pós-graduação, ela disse que por ser bem mais caro não sabe qual a posição do Hotel, além do que, segundo ela também é complicado por causa dos horários em que estes cursos acontecem. Embora tenha dito isto, comentou sobre o caso de uma colaboradora que teve o horário de trabalho adaptado em função dos estudos.

Quando perguntado sobre o conhecimento a respeito de algum tipo de benefício à educação, Manoel disse que o Hotel ajuda a pagar a creche dos filhos deles, com 40% de participação no valor total. Além disso, disse que há um *auxílio família*, em que são pagos em torno de R\$ 13,00 por filho.

De forma semelhante se mostrou a resposta de Sérgio, já que este também afirmou que seus filhos recebem um auxílio educação do Praiatur.

“Esses benefícios é que traz tu pra dentro da empresa, que te faz sentir em casa”. Isabel confessou adorar o Praiatur, e que somente sairia dali por causa da sua família que mora em outro estado, porque se não fosse isto, não sairia nunca mais, aliás, ela falou na possibilidade de nunca mais sair do Hotel, pois “(...) tudo é possível”.

Analisando-se o que foi comentado pelos entrevistados, é visível a importância que alguns vêm nos benefícios que recebem. Isto se torna claro pelo relato de Isabel, que explicita grande motivação por parte dela para o trabalho na organização, o que incentiva o desenvolvimento da criatividade. Também em relação ao que foi falado pelos membros do setor comercial, em respeito à remuneração extra quando do atingimento das metas de vendas, é possível perceber a motivação por parte deles visando aumentar as vendas. O mesmo pode-se dizer em relação ao PPR, o qual também motiva o desenvolvimento do lado criativo das pessoas assim como favorece o trabalho em equipes em vista do alcance das metas de resultados operacionais e financeiros e assim aumentar a renda mensal e ou semestral.

No entanto isto não pode servir com fonte única de motivação à melhora no desempenho, pois nem só a parte material é suficiente ao ser humano, há que se buscar outras formas de desenvolver mais o lado pessoal.

“A gente, dá área de RH, tem que estar buscando sempre o melhor para os colaboradores, mas esse melhor tem que ser uma coisa (...), um contrato que faça bem para os dois lados, que dê vantagem para os dois lados, para o colaborador e para a empresa”. (Fernando)

Percebendo a necessidade de estimular a criatividade através da sugestão por parte dos colaboradores de idéias e soluções encontradas por eles para a melhor realização das tarefas e também atendimento ao hóspede, foi criado no Hotel o programa Idéia Brilhante. O intuito inicial se efetivou através da confecção de folhetos explicativos sobre funcionamento do programa e espaço para idéias e sugestões. Estas foram divididas em duas categorias:

- a) idéia classificada: a cada idéia sugerida e avaliada como sendo viável e útil, mas nem sempre aplicada em seguida, é pago R\$ 25,00;
- b) idéia brilhante: a cada sugestão são avaliados alguns itens, tais como, originalidade, facilidade de execução, não-rotineira, surpreendente, viável economicamente. Caso preencha todos os requisitos, é pago R\$ 100,00 ao colaborador que sugeriu.

Segundo Fernando, este programa tem uns 4 ou 5 anos e foi implantado com base em uma ferramenta proposta em um livro. Quando era mensageiro, seu primeiro cargo, no Praiatur, disse que utilizou bastante o programa, mas que hoje em dia “já é parte da minha função aqui tá sempre tomando iniciativa, sempre inovando”, portanto afirmou que atualmente não participa mais.

Quando perguntado sobre o que achava do programa Idéia Brilhante, José afirmou que “dá liberdade para falar (...)”, pois, completa ele, “dá incentivo, (...) ajuda o funcionário a pensar mais numa forma de trabalho”, provavelmente diferente da rotina.

Em relação ao uso ou não do folheto, ele diz que “no dia-a-dia trabalhando, você acaba nem usando a idéia brilhante, você já vai implantando as idéias, como a gente tem essa liberdade (...) as pessoas já têm a idéia e acaba implantando e não se tornando uma idéia brilhante”. Corroborando com que ele acabou de afirmar acrescenta o seguinte: “Você não tá só pensando no dinheiro, se não você teria que esperar para colocar no papel e ser aprovado. E o que acaba acontecendo é que as idéias já são colocadas em prática, no ato”.

No entanto, afirmou já ter feito uso do folheto, e sugeriu idéias que “já foram aprovadas e estão sendo implantadas para a melhoria da célula”. Quanto a esta idéia ele diz que “geralmente a idéia que você coloca no papel é aquela que precisa de orçamento, precisa de capital (...). Aquela do operacional, de mudança da tua rotina de trabalho, essa nem entra como idéia brilhante”. Um das idéias foi a de implantar o uso de cartões magnéticos nas portas das unidades habitacionais.

Além das sugestões pessoais, José lembrou que vários de seus colegas também já ofereceram sugestões ao Hotel, além disto, comentou um fato interessante, a respeito de que eles muito freqüentemente pensam juntos e formulam as idéias e sugestões em equipe. Estas são transcritas para o folheto e encaminhadas para avaliação. Quando da viabilidade, caso for favorável, ele afirmou que não dividem o dinheiro da idéia, ele fica com quem teve, o precursor. Segundo ele, essa forma de trabalho para desenvolver as ideias surge da necessidade de descobrir uma maneira para expressá-la, por isso em recorrer a um colega para solicitar auxílio.

Manoel disse que já participou com uma idéia, mas que nunca foi escolhida em nenhuma das duas categorias. Também falou que não lembrava de nenhuma idéia que um de seus colegas pudesse ter sugerido. Um ponto interessante que ele tocou, e que não havia sido comentado por nenhum outro colaborador, diz respeito ao fato de que até um tempo atrás, o Hotel sugeria um tema a cada mês para incentivar a produção de idéias criativas que pudessem ser selecionadas. Segundo ele “pra ficar mais fácil”.

Alice afirmou que nunca participou do programa, e que sempre que ela tem uma idéia vai direto ao diretor para conversar e segundo ela, “fazer uma pressão”.

Lúcia, assim como Alice, disse nunca ter participado com uma idéia brilhante, mas que na prática diária já implantou idéias suas.

Isabel afirmou que os colaboradores sugerem bastante e que as idéias são colocadas em prática quando necessárias e/ou viáveis, mesmo não sendo utilizado o recurso da Idéia Brilhante. Em relação a este, Isabel disse já ter sugerido 2 ou 3 idéias e que estas foram classificadas, numa delas sugeriu que o papel sulfite utilizado pelo Hotel fosse substituído por outro de segunda linha. Porém, ela não recorda de nenhuma idéia brilhante sugerida por outro colaborador.

Por outro lado Sérgio já participou do programa idéia brilhante e que ganhou várias vezes também. Uma das suas sugestões aprovadas foi em relação à ampliação dos banheiros do salão de eventos.

Sobre o que acha a respeito do programa idéia brilhante, Manoel: “acho legal, né, já ganha um extra (...), pelo valor e pela idéia”. Sérgio concorda com Manoel: “é um incentivo a mais, o pessoal busca tentar mudar (...)”.

“Nem sempre o recurso financeiro atinge o objetivo principal”, que seria o pessoal. De acordo com o que ele colocou, há um outro tipo de remuneração por benefício oferecida pelo Hotel, a qual seria destinada ao colaborador destaque do mês. Até alguns meses atrás esta avaliação era feita todo o mês, e sempre era selecionado apenas 1 colaborador. Agora ela será atualizada a cada trimestre, quando serão selecionados 5 colaboradores, um de cada setor. Questionado sobre o que os colaboradores pensam a respeito deste tipo de benefício, Fernando disse: “(...) Eles gostam, porque além da foto lá na frente, eles ganham um bônus de R\$ 50,00 cada um (...) alguns levam a sério, outros não, mas esses que levam a sério já é o bastante para nós ter um resultado (...) você tá fazendo com que as pessoas lembrem disso, né, dessas ferramentas que eles estão sendo avaliados (...). Que aqui no Hotel a todo o momento eles estão ganhando e perdendo ponto, então, aquele que merecer o melhor, aquele que teve mais atitudes”.

Na avaliação do desempenho, que acontece 2 vezes ao ano, em maio e novembro, 38 itens são avaliados pelo supervisor e pelo colaborador também. Para cada item há uma explicação ao lado, após ter ciência do significado de cada um dos aspectos que estão sendo avaliados é solicitado ao colaborador que diga o quanto ele acha que merece em cada item, um de cada vez. Da mesma forma é com o supervisor que está procedendo á avaliação, este, diz se concorda ou não com a nota que o colaborador se destinou, até que ambos cheguem a um consenso. Com base no resultado da avaliação o colaborador vai tentar melhorar ou manter seu atual desempenho. Dos 38 itens avaliados, um deles é o colaborador destaque. Se a pessoa já foi uma vez selecionada, o item recebe 100% de pontuação e assim por diante.

Esta avaliação, até algum tempo atrás, dividia-se em 90% avaliação da parte técnica e 10 % comportamental. Hoje inverteu. Isto se deu de acordo com uma proposta sugerida pelo colaborador de RH, que começou a creditar que a parte comportamental é, mas importante e que se deve avaliar as pessoas pela postura de cada uma na empresa. A respeito disso Fernando diz o

seguinte: “é muito mais fácil você suprir uma necessidade técnica do que comportamental”. Para confirmar isso, ele fez referência a uma pesquisa realizada a algum tempo, em que, de acordo com os resultados “(...) 87% das pessoas que saem das empresas são demitidas, são por motivo comportamental, não se adaptam direito às mudanças, não se relacionam bem com os seus pares (...)”. Atualmente, “as pessoas são avaliadas por aquilo que elas são, não pelo que elas têm”. Ele afirmou também que após essas mudanças na metodologia da avaliação, os resultados se tornaram ainda mais positivos, e que hoje o foco é na avaliação de fatores como liderança, organização, empatia, relacionamento etc.”.

Uma última avaliação feita pelo Hotel, é a que avalia diariamente o estado emocional de cada colaborador (Mural das Carinhas). O procedimento é simples, no momento em que o colaborador entra na organização para começar sua rotina de trabalho, ele se auto avalia conforme o estágio de humor que acredita estar passando naquele dia, que pode variar de bom até ruim, passando por mais ou menos. O principal objetivo desta avaliação é identificar o humor de cada colaborador naquele dia e quando necessário a supervisão irá ajudá-lo caso ele esteja com algum tipo de problema. Esta avaliação tem caráter unicamente diário e não é utilizado para acumular dia-a-dia o humor de cada um dos colaboradores.

Além da remuneração extra, nestas últimas avaliações utilizadas pelo Hotel há uma ênfase na preocupação com o colaborador como indivíduo, todavia, muito embora isto seja enfatizado, a maioria deles ainda concentra maior atenção e forças às metas financeiras, do que às fisiológicas.

### **5.3.6 Ambiente físico, recursos tecnológicos e materiais**

O ambiente físico assim como os recursos materiais e tecnológicos devem fornecer o que é primordial a um colaborador quando presente no seu local de trabalho, o bem estar e a satisfação no trabalho. Ou seja, o ambiente precisa ser estruturado de tal forma que tenha o mínimo de conforto e comodidade à eficaz realização das tarefas ou até mesmo seja propício ao momento de descanso do colaborador. A manutenção de tais características, se somada a outros fatores favoráveis tenderá a motivar o desenvolvimento da criatividade bem como o relacionamento entre as pessoas.

Para Lúcia, “tá legal como tá”. Ela ainda coloca que o ambiente físico do Praiatur é um aspecto positivo, “(...) ah, eu acho que uma das coisas que favorece é o bom ambiente de trabalho que a gente têm”.

José falou a respeito do processo de mudança de salas para facilitar o trabalho. Primeiro a equipe dele estava instalada numa sala menor, mais apertada, para tentar resolver o problema do espaço, a equipe foi dividida em duas salas, o que não deu certo, e acabou voltando a se reunir em

outra sala maior, mais arejada e com um “ambiente mais agradável”. Conforme José, entre uma troca de sala e outra, a equipe dele chegou a trabalhar numa sala junto com outra equipe, o que não deu certo. Hoje, ele afirma que “o ambiente favorece, há silêncio e todos os recursos necessários, a equipe está por perto e não precisa haver deslocamento”.

Em relação ao local de trabalho, Alice falou que teve que mudar de sala por não ser favorável à concentração. Hoje diz que não pode reclamar de nada a respeito de seu ambiente de trabalho.

Manoel tem uma sala só pra ele, que na verdade faz parte do espaço reservado para o almoxarifado. “É legal (...)”. Ele tem telefone, computador, impressora e disse que não falta nada. “Tudo o que eu preciso (...)”. O entrevistado ainda fez um comentário bastante interessante, ao dizer que o Hotel recebe muito a visita de turmas de faculdade. Numa dessas ocasiões, alguns dias após a visita, um dos professores ligou para o Hotel, e pediu para falar com ele para elogiá-lo, pela sua organização e conhecimento, e colocou ainda que, na maioria dos Hotéis que eles visitam, o ambiente de trabalho não é nada propício aos colaboradores. “Olha, eu acho que é muito bem organizado, muito bem no seu lugar, muito bem distribuído”.

“O restaurante é pequeno comparado ao número do Hotel, então a gente usa muito a criatividade. Você tem que ser bem rápido (...) tipo, as vezes a gente ta com dois eventos, as vezes três, e as pessoas não querem ficar juntos com os outros grupos então a gente passa pra sala de tv, ou passa para a piscina, ou bota lá em cima no salão de eventos o bufê. Então você tem que ser bem rápido, você tem que conhecer também todos os pontos do Hotel”. (Sérgio)

Quando perguntado sobre o ambiente de trabalho, Sérgio disse que: “é bom. Porque, por exemplo, se você se depara com um problema, ah, digamos (...) eles vão atrás e procuram solucionar, por exemplo, mão-de-obra, sala pequena, falta de materiais. Você pede e eles vão atrás e trazem pra você”.

Sérgio já sugeriu muitas coisas, até mesmo grandes reformas ele propôs, como a da ampliação do restaurante. Ele fez uma carta com vários itens que poderiam ser melhorados no Hotel “(...) acho que deu umas três folha”, mandou para o diretor e 70% da proposta foi aprovado.

“Tudo o que der e que seja bom para os dois lados, tranquilo, vamos fazer. É esse realmente o papel do RH, melhorar o ambiente de trabalho, melhorar a empresa em todos os aspectos, mas que sempre seja bom pros dois lados né, para aumentar a produtividade, mas que seja um aumento de produtividade justo que valorize o ser humano”.

O fácil acesso e a disponibilidade dos recursos (tecnológicos e materiais) necessários à execução das tarefas comuns exercidas pelos colaboradores promove maior velocidade na conclusão das mesmas. Obviamente que em alguns casos ou conforme o negócio da organização,

não estarão disponíveis recursos que fogem do uso diário, o que não impede de ser providenciado quando se julgar necessário.

Marta tem a sua disposição uma mesa só para uso próprio, na qual encontra-se um computador com acesso à rede e um arquivo.

Sobre os recursos materiais de que dispõe, Sérgio afirmou que “não tá 100% (...). Digamos, se você fosse citar alguma máquina, pode ser, ah, eu diria uma máquina de, de aquela que mantém o leite quente (...). É um dos itens, ou uma refresqueira para iogurte”. Essas sugestões dele remetem ao fato de que na atual ausência destes recursos, há a necessidade constante de um dos colaboradores que serve o café da manhã estar sempre atento à temperatura do leite, o que faz com que seja necessário reaquecer a toda hora a bebida. Ainda acrescenta que “(...) não é que tá faltando, mas é para melhorar, só que é cara”.

Alice disse que por ter bastante experiência na área da informática, percebendo a necessidade de facilitar a execução de suas tarefas diárias, criou uma planilha na qual coloca as informações que utiliza constantemente, e que o pessoal do Hotel sempre gosta das idéias dela.

“Em questão de materiais tá tranquilo (...). Claro que se tivesse um software focado para a gestão de pessoas (...) seria mais interessante, se tivesse mais uma pessoa estagiária, já foi autorizado (...)”. Fernando mencionou sobre a necessidade de implantação de um software, por que, segundo ele, apesar do cartão-ponto oferecer algumas informações a respeito dos colaboradores, estas são insuficientes. O interessante, conforme ele colocou, seria a possibilidade dele fazer uso de um banco de dados que acumulasse todo o histórico dos colaboradores que já trabalharam para o Hotel, no entanto, esta ferramenta ainda é muito cara para uma empresa de pequeno porte.

Nas entrevistas que se sucederam, foi observado que de um modo geral o pessoal de escritório está satisfeito com os recursos que se encontram à sua disposição. No entanto, é evidente a maior e crescente necessidade de recursos tecnológicos por parte do setor de A e B. Por exemplo, Isabel falou sobre o projeto que ela havia elaborado para a implantação de uma área do hotel, própria para a higienização das frutas antes destas seguirem para a câmara fria. Necessidade esta advinda das exigências provocadas pela certificação da ISO. Na época o projeto já havia sido aprovado e estava para ser concluído.

Outro exemplo de necessidade suprida foi a da compra de um termômetro capaz de medir, em poucos instantes, a temperatura dos refrigeradores. Essa necessidade adveio também da ISO, a qual regulamenta uma determinada temperatura a qual devem ser mantidos os refrigeradores. Em relação à compra, Isabel falou sobre o fato do diretor estar “sempre aberto a mudanças e principalmente a investimentos. Só que tudo é projetado, é conversado. Tudo é visto se dá pra ser



naquele momento e tal (...)”. Ainda acrescentou que “a gente não tem deficiência de materiais. A deficiência de matérias que nós temos são mínimas”.

Nota-se uma preocupação constante em fornecer e dispor dos recursos necessários, para isso é feito, no Hotel, todo o final de ano “(...) um check-list do que que naquele ano nós estamos precisando comprar, (...) o que é emergencial se compra na hora, (...) o que não é é projetado”.

Segundo Alice, “90% das vezes, de tudo o que ela solicita, eles atendem. Se não atendem é porque realmente não podem, não tem condições (...)”.

Lúcia falou sobre um aspecto bastante interessante e importante para uma organização que trabalha totalmente informatizada, a existência de um técnico em informática para qualquer tipo de emergência, o qual “(...) fica direto no hotel (...)”.

Hoje, após mudanças e reformas, o Hotel parece ter atingido um ponto favorável em relação à oferta de um bom ambiente de trabalho e de recursos materiais e tecnológicos próprios aos seus colaboradores, desde que nas proporções que o Hotel possa fornecer. Todos falaram que estão satisfeitos, não havendo nenhum tipo de crítica. Foi identificado o uso de soluções criativas para melhor acomodar os hóspedes no restaurante quando da capacidade máxima de ocupação e também da sugestão de compra de matérias que melhorariam ainda mais o desempenho dos colaboradores e a satisfação dos hóspedes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de aspectos relativos a criatividade vêm sendo cada vez mais aprofundados no que diz respeito ao ser humano e mais especificamente às organizações. Isto se explica tanto pelo aumento da concorrência assim como pela busca em manter os colaboradores nas organizações em que trabalham. Sendo assim, a tendência é buscar maior motivação destes, de maneira que produzam novas idéias e sintam-se bem no local em que trabalham. Com este intuito, umas das ferramentas que também vem sendo utilizada como recurso para incentivar à melhoria produtiva, é o uso das equipes de trabalho. Estas, se forem bem implantadas e mantidas podem colaborar em muito para atingir os resultados esperados.

Neste sentido, de associar à criatividade o uso das equipes de trabalho, foram feitas algumas considerações a respeito das relatos e da análise destes.

O desenvolvimento da criatividade nas equipes de trabalho do Praiatur Hotel é carente de um maior uso de idéias criativas no que remete a aspectos não rotineiros dos colaboradores. Isto quer dizer que apenas a busca de idéias criativas para solucionar problemas deparados durante os procedimentos diários é insuficiente, a organização deve buscar novas ferramentas, que não só a Idéia Brilhante/ Classificada, pois estas, conforme observado, já não são mais eficazes e motivadoras quando como eram logo da sua implantação.

Seria importante o Hotel trabalhar mais a parte de desenvolvimento de idéias em equipe também, no entanto, antes de tudo haveria que ser reformulado o conceito interno de equipe, já que estas não são uma configuração típica da estrutura organizacional, apesar do que fora desde o princípio chamado de equipe por parte dos colaboradores. Hoje, eles estão muito mais estruturados de acordo com setores, em que há funções definidas e cada um deve cumprir seu papel individualmente, apesar da possibilidade de troca com os outros colegas, do que agindo conforme uma equipe propriamente dita, na qual, apesar das distinções de tarefas todos estão aptos a suprirem a ausência de um membro e a trabalharem muito mais voltados a um resultado comum.

Dentre os fatores facilitadores/motivadores e/ou inibidores ao desenvolvimento da criatividade têm-se, entre eles, os aspectos relacionados à estrutura, na qual o volume de serviços representa um ponto importante, pois como se percebe, em geral, os colaboradores do hotel têm uma alta carga de tarefas a serem realizadas diariamente. Conforme o relato de alguns dos colaboradores, revelou-se um acúmulo muito grande de tarefas, as quais deveriam ser divididas entre mais de um colaborador, já que neste caso estava concentrada em um só. Naquele relato há inibição da criatividade e do desenvolvimento do senso de equipe, já que não há, por parte dele, possibilidade de tempo livre internamente à organização para a produção criativa, assim como

para maior interação e troca com os seus colegas. Quanto a isso, deveria ser admitido um colaborador não só para a temporada de verão, mas para o ano inteiro, fato que auxiliaria em muito a melhoria dos processos assim como o bem-estar do colaborador também.

As tarefas por vezes são extremamente repetitivas no que se refere às suas características e processos. Fato que de alguma forma acomoda os colaboradores no sentido de servir como um desmotivador pela falta de dinâmica e da novidade.

A comunicação no Praiatur parece ser o aspecto mais carente quanto à sua efetiva função. Em relação à comunicação externa Hotel-cliente, não parece haver maiores dificuldades, e pelo que foi observado tem havido um retorno bastante favorável no que diz respeito à satisfação dos hóspedes quanto aos serviços, estrutura e colaboradores do local. Quando se remete à comunicação interna, nesta há alguns pontos que merecem maior atenção e cuidado. Há uma dificuldade de comunicação principalmente entre as equipes, resultado da falta de sintonia e colaboração no que diz respeito às solicitações entre membros de um e outro setor. Isto poderia ser facilitado se houvesse maior senso de união e cooperação entre todos, pois precisa ser insistido o aspecto relativo aos resultados globais e não apenas de cada setor isolado.

No que diz respeito às unidades de análise inseridas na categoria relativa à cultura organizacional, a liberdade e a autonomia não apresentam nenhum tipo de impedimento para sua efetiva expressão. Até porque os colaboradores insistem na existência de ambos os aspectos em muitas de suas falas. Da mesma forma a participação dos colaboradores nas equipes tende a ser efetiva, o que falta é uma maior participação entre as equipes. O que se verifica também é um forte suporte do grupo internamente aos setores e não tanto em relação às trocas entre os mesmos. Em ambas os casos deve se buscar trabalhar mais as inter-relações dos colaboradores, procurando evitar o trabalho isolado das equipes.

O desafio, conforme o que foi analisado, é um aspecto freqüente na rotina de alguns dos colaboradores, os quais o consideram fundamental, já que promove sempre algum tipo de alteração nas características dos processos.

A liderança, mais especificamente as características e suporte da chefia, o suporte organizacional e o líder - supervisores e diretor do Hotel - são aspectos favoráveis, pois com exceção de um dos entrevistados, não houve tipo algum de reclamação, todos concordaram no valor que é dado ao lado humano da organização.

O treinamento fornecido aos colaboradores é bastante importante tanto para o incremento das atividades como para o crescimento profissional deles. De acordo com o que foi observado, os colaboradores mostraram-se motivados com os cursos oferecidos a eles. Todavia, o Hotel deveria investir mais na parte de desenvolvimento pessoal e de equipe, pois se não houver uma boa relação entre os colaboradores de nada adianta a excelência profissional.

O salário pago aos colaboradores, conforme foi mencionado, corresponde à média paga na categoria, no entanto, como é comum na maioria das organizações, os colaboradores nunca estão satisfeitos com o que recebem em troca de seus serviços. Por outro lado, os benefícios concedidos, o que compreende as não obrigаторiedades impostas pela lei, compõem o salário com alguns tipos de auxílio e remuneração extra conforme o alcance de algumas metas. Estes, segundo os entrevistados, são muito bem vindos e ajudam mensalmente no sustento e desenvolvimento de seus lares.

De acordo com as entrevistas, ficou claro que o aspecto relativo ao ambiente físico, tanto a disposição dos móveis como a aparência do ambiente de trabalho supre todas as necessidades para o bem estar e bom desenvolvimento das tarefas por parte dos colaboradores. Assim como os recursos tecnológicos e materiais disponíveis e indispensáveis, apesar da constatação de que alguns dos colaboradores solicitaram determinados utensílios para melhorar a eficácia e rapidez de seus processos, estes estão cientes de que quando da possibilidade por parte do Hotel haverá a compra dos mesmos.

Conforme as considerações e sugestões finalmente propostas, foi constatado que é de extrema importância a preocupação constante no desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Em vista de se alcançar um ponto desejável, de tal modo que se obtenha um quadro composto de colaboradores motivados a desempenhar seus papéis, bem como a aprender constantemente e desenvolver sua capacidade de relacionamento interpessoal. Assim como, em relação aos resultados, a organização atinja os objetivos esperados e cresça permanentemente, com a finalidade do bom atendimento e a satisfação de seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 06-11, nov./dez. 1995.
- \_\_\_\_\_. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMABILE, Teresa M. Como (não) matar a criatividade. **HSM Management**. São Paulo, v. ?, n.12, p. 110-116, jan./fev. 1999.
- AMBONI, N.; AMBONI, N. de F. **Metodologia para a elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais**. Florianópolis: ESAG/UDESC, 1997.
- BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEZ, Mariana M. **Desenvolvimento da criatividade e inovação no trabalho: estudo comparativo de casos no setor cerâmico de S.C.** 1998. 112 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. vol. 2. São Paulo: Atlas, 1989.
- CORREIA, Guilherme S. **Criatividade nas organizações: um estudo de caso no Hippo Supermercados**. 2000. 70 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CORREIO BRASILIENSE. **Eureka!** Disponível em: <http://www.correioweb.com.br>. Acesso em: 6 de jul. de 2003.
- CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- CUNHA, Maria Alexandra V. C. da. **Trabalho em equipes: o que é importante?** Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 24 de maio 2003.
- DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- De BONO, Edward. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARIA, Maria de Fátima B.; ALENCAR, Eunice M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, abr./jun. 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Novo Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. e Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

HENSEL, Flávia C. **Criatividade no trabalho**: um estudo de caso no Banco Bradesco S/A, agência São José-centro. 2002. 74 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KAO, John. **A arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**: como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: IEGE, 1996.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAMPOGLIA, Marco Antônio. **A criatividade faz a diferença**. Disponível em: <http://www.pr.gov.br>. Acesso em: 02 de jun. 2003.

LAW, Andy. **A empresa criativa**: como a St. Luke's pode transformar o seu trabalho. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

LIMA, João Gabriel de. A idéia que mudou a minha vida. **Revista Veja**. São Paulo, ed. 1800, ano 36, n. 17, p. 90-97, 30 de abr. 2003.

LOPES, Áurea Regina G. **Contribuição do terminal de passageiros de cargas – Aeroporto Internacional Hercílio Luz – no desenvolvimento do aglomerado produtivo no Bairro de Carianos, através da análise das companhias aéreas e de suas cooperadas, em Florianópolis – SC**. 2002. 118 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. Jr. **Empresas sem chefes!** São Paulo: Makron Books, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1990.

MASCARENHAS, Margarida. **Equipes de esportes coletivos de alto nível e equipes organizacionais**: um paralelo. 2000. 89 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MIRANDA, Sandra J. (Coord.). **C.L.T.** São Paulo: Rideel, 2001.

MONACO, Felipe de F. **Criatividade no contexto das equipes de trabalho: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na Ambev – Filial / S.C. UFSC**, 2001. 196 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARLOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MUNCK, Luciano. **A efetiva formação de equipes de trabalho: uma abordagem a luz das mudanças organizacionais**. Caso: coordenadoria de recursos humanos Universidade Estadual de Londrina. UFSC, 1999. 106 p. Dissertação [Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas]. Curso de pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

PAROLIN, Sonia R. H.; ANTUNES, Elaine Di Diego. A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região Metropolitana de Curitiba-Pr. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**, Salvador/BA: 2002, GRT 183. 1 CD-ROOM.

ROBBINS, P. Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte; SILVA, Rosinilda Lavadouro. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? **Caderno de pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n.7, , p. 62-71, 2 trim./98.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985, 2. ed.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TERRA, José Cláudio C. Gestão da criatividade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 38-47, jul./set. 2000.

WECHSLER, Solange M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Psy, 1998.

APÊNDICE



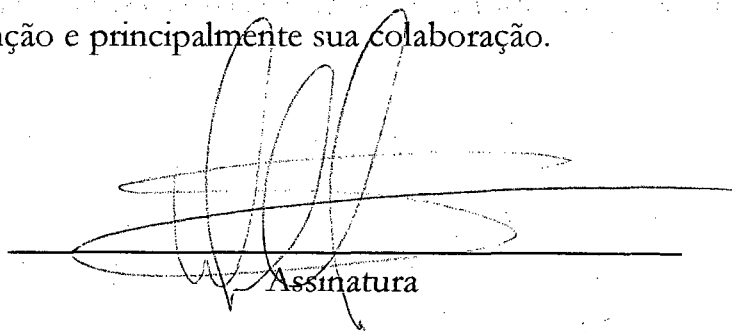
Ao Sr. Diretor do Praiatur Hotel,

Venho por meio deste solicitar o uso do nome Praiatur Hotel, que gentilmente permitiu à minha pessoa a realização de entrevistas com alguns dos colaboradores do Hotel nas dependências do mesmo.

Estas servirão para a efetiva concretização de meu trabalho de conclusão no curso de Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

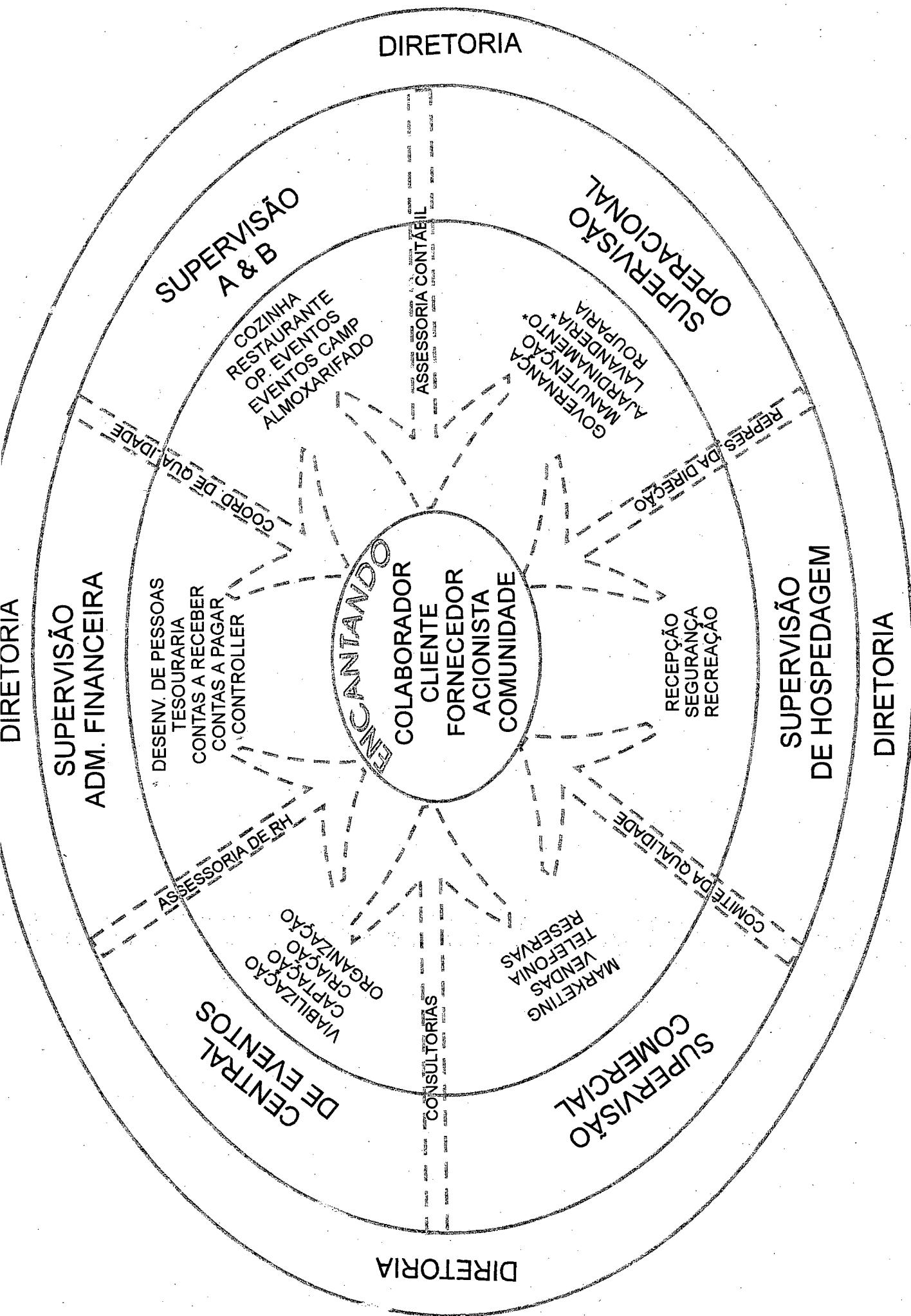
Por esta razão solicito a autorização do senhor para o uso do nome Praiatur Hotel com o intuito de melhor ilustrar a organização estudada por mim, Laura Saldanha Streibel.

Agradeço sua atenção e principalmente sua colaboração.



Assinatura

Florianópolis, 06 de dezembro de 2003.



## **Roteiro de entrevista estruturada**

**Equipe:**

**Formação escolar:**

**Tempo de trabalho na organização:**

**Tempo de permanência/trabalho na equipe:**

**O que faz?**

- a) **Você tem conhecimento sobre/quais são os objetivos/intenções da sua equipe? (Como são definidos os objetivos da equipe?)**
- b) **Como você trabalha na equipe? Como são divididas as tarefas? Você realiza sempre as mesmas funções ou varia? Quais são essas funções?**
- c) **Como você executa suas tarefas? Por conta própria ou após o pedido/solicitação de alguém? Quem? (Você pode executar suas tarefas com liberdade ou precisa proceder conforme te orientam?)**
- d) **Como você ingressou na equipe? Foi convidado ou se prontificou a participar?**
- e) **Alguém já saiu da equipe? Por vontade própria ou foi convidado a sair? Por quê? Fale um pouco sobre o fato.**
- f) **Você percebe cooperação/auxílio, solidariedade e apoio/ajuda entre vocês? Entre todos/poucos?**
- g) **Se surgir algum problema entre vocês como é resolvido? Como é feito, reunião da equipe/dos envolvidos?**
- h) **Se surgir um problema relacionado à execução de alguma tarefa, como é solucionado? Reuniões semanais, esporádicas (quando necessário)?**
- i) **Existe muita discordância/divergência de opiniões entre vocês?**
- j) **Como é a escolha do líder? Existe alguém que, apesar de não ser oficialmente o líder, implicitamente demonstra maior poder de liderança e que quando necessário representa a equipe?**
- k) **Como vocês resolvem os problemas se, por exemplo, alguém executou uma tarefa e não foi totalmente de acordo com o pré-estabelecido? Há possibilidade de uma nova chance? Já aconteceu isso com algum de vocês? E com você? Alguém da organização intercedeu?**
- l) **Como é o seu ambiente de trabalho? Você acha próprio para a execução das suas tarefas?**
- m) **O que você tem achado do trabalho em equipe? Tem sido melhor para realizar as tarefas? Os resultados têm sido satisfatórios?**
- n) **O que é trabalhar em equipe para você?**

- a) Existe liberdade para a expressão/sugestão de novas idéias e soluções por vocês?
- b) A organização demonstra algum interesse em ouvir e aplicar idéias e soluções criativas viáveis propostas por vocês? Já aconteceu isso com algum de vocês? Como foi que aconteceu?
- c) Dê o exemplo desta idéia. Você lembra de alguma outra? E foi utilizada pela organização?
- d) O que é criatividade para você?
- e) Fale sobre estes aspectos, você acha que eles motivam/facilitam e/ou inibem/dificultam o desenvolvimento da criatividade?

**Características da chefia:**

**Comunicação:**

**Cultura organizacional:**

**Desafios:**

**Estrutura organizacional:**

**Liberdade e autonomia (falta):**

**Participação:**

**Recursos tecnológicos e materiais (falta):**

**Salário e benefícios concedidos:**

**Suporte da chefia:**

**Suporte do grupo de trabalho:**

**Suporte organizacional:**

**Treinamento (falta):**

**Volume de serviços:**

- f) Você teria mais algum aspecto para comentar?
- g) Como funciona o sistema de benefícios que vocês recebem?

**Auxílio transporte:**

**Alimentação:**

**Saúde:**

**Escola (pessoal/filhos):**

**Remuneração extra na temporada:**

**Remuneração extra conforme idéias e soluções propostas e colocadas em prática:**